

# ПОСЛЕДСТВИЯ СИСТЕМНОГО кризиса в образовании

**Елизавета Геннадьевна Муругова,**  
*доцент кафедры управления, экономики и права  
Красноярского ИПК, кандидат педагогических наук*

Пусть вас не пугает военная тематика в названии статьи, нет, войны не будет, это скорее грустное напоминание о том, что может быть поздно и мучительно больно за судьбу российского образования в будущем, результаты которого неуклонно снижаются.

Просто тихо уйдёт старая гвардия, энтузиазм которой сегодня беспощадно эксплуатируется, а новая, вкусив все прелести реформ, просто не пойдёт в школу. А если и пойдёт, то снова начнёт изобретать велосипед, идя методом проб и ошибок, поскольку будет упущено время. И деньги, возможно, найдутся, но только это уже не поможет. Ф.М. Достоевский прозорливо предупредил: «Учитель, штука тонкая: народный, национальный учитель вырабатывается годами, держится веками, преданиями, бесчисленным опытом. Деньгами вы, например, постройте школ, но учителей сейчас не наделаете».

Новый учитель, конечно, придёт, но может прерваться связующая нить преемственности поколений педагогов, успеют ли профессионалы передать свой накопленный опыт обучения и воспитания, которого немало, начинающим?

Сегодня всё отчётливее заметны проступающие «следы» затянувшихся незавершённых реформ, недостаточного мониторинга их последствий. Сторонники «за» и «против» реформ образования постоянно демонстрируют устойчивое неумение договариваться между собой, слышать и слушать друг друга, а время уходит. «Вина педагогической науки... заключается в том, что ей не хватило прозорливости и гражданской смелости в отстаивании позиций приоритета образования, сохранения ориентации на продолжение лучших гуманистических традиций отечественного образования...»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Загвязинский В.И. О социальной значимости и востребованности педагогических исследований // Образование и наука. — 2015. — № 8 (127). — С. 4–29.

Среди педагогической общественности по поводу изменений поляриность взглядов доходит до пиковой амплитуды, что не может не отражаться на работе образовательных организаций — от «инновационной шизофрении» до ничегонеделания — и, как следствие, на деятельности педагогов по обучению и воспитанию школьников. Обнажаются проблемы, имеющие стратегическое значение для развития образования.

По результатам комплексного исследования затруднений в управленческой деятельности руководителей, проведённого в ходе курсов повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров образования, ярко высветились проблемы, имеющие стратегическое значение

для образования в целом, которые настолько переплетены и взаимосвязаны, что ослабленные звенья могут разрушить всю систему.

Например, всё актуальнее становится *проблема преемственности в образовании*.

Большое беспокойство вызывает у директоров гимназий и лицеев планирование качества образования (статус обязывает). Ни для кого не секрет, что хорошее качество дают педагоги с большим стажем работы, пенсионного возраста, «старой закалки», завершающие свою педагогическую деятельность в ближайшие годы.

Молодёжь приходит, но нестабильная, удерживать трудно, на развитие профессионализма надо, как минимум, лет пять. Авторитетность профессии снижается. Кто же будет отвечать за качество в ближайшие годы? Что ещё должно произойти, чтобы власть преержавшие наконец-то сумели договориться, найти компромиссные стратегические решения проблем образования?

Вопрос, скорее, риторический.

Спасает, наверное, пока то, что страна большая, и территории развиваются неравномерно. Где-то, несмотря на общую неопределённость, латентность негативных тенденций, для поддержки образования делается всё возможное и невозможное. И к кризису уже адаптировались, и обходить несуразные приказы научились, и отписаться, если надо, красиво отпишутся.

Что поделаешь, если народ не слышат? Опытные практики уж точно знают, что работает, а что — нет, иногда оказывается, чтобы быть современным учителем, надо язык поменять, описать ту же работу, в новой терминологии, профессионалы быстро смекнули, да и некоторые новомодные авторы-разработчики сами не прочь подсказать. Выдумка и терпенье русское безгранично, оно у нас в менталитете и нашей соборности.

В орбиту проблемы преемственности по понятным причинам автоматически попадают институты повышения квалификации, поскольку именно из хороших профессиональных педагогических кадров вырастают учёные-практики, способные на научной основе развивать российское образование.

Тревожным фактором, влияющим на становление и развитие профессиональной деятельности педагогических работников, является *недооценка значения институтов повышения квалификации* в регионах. В своё время это были мощные центры сосредоточения квалифицированных кадров образования, многие из которых ещё держатся до сих пор.

Ярким примером в России был Красноярский ИПК при ректоре Ю.Е. Васильеве, ныне покойном. На работу в Институт принимались лучшие педагоги края, *не менее пяти лет успешно отработавшие в школе*, из которых выращивались учёные-практики по различным направлениям педагогической деятельности. Специально для решения этой задачи на базе Красноярского ИПК совместно с Л.Н. Горбуновой, тогда профессором АПК и ППРО, была создана Школа педагога-исследователя, в будущем планировалось открытие диссертационного совета. В Институте частыми гостями были видные учёные: академики М.М. Поташник, А.Г. Асмолов, П.Г. Щедровицкий; профессора И.Ю. Соколова, Г.Н. Светличная, А.М. Буровский, Э.Я. Оладо, В.В. Колбанов; А.М. Моисеев, В.Ф. Базарный, Е.Е. Шулешко, и другие. Обучение в АПК и ППРО являлось обязательным условием для тех, кто будет работать в системе повышения квалификации, там в своё время были очень сильные кадры. Вырастить хорошего специалиста системы повышения квалификации непросто, нужна целенаправленная систематическая работа в данном направлении. Но пришли лихие 90-е годы... и новые «менеджеры». Сейчас в ИПК тоже реализуются интересные идеи, но институт выживает как может.

Институты повышения квалификации занимают совершенно уникальное место в линейке российского образования. В отличие от высших учебных заведений, которые работают со студентами, здесь обучающимися являются люди с высшим образованием, а иногда с двумя и тремя дипломами, что налагает особую ответственность на преподавателей ИПК в организации учебно-методической работы, требует знания андрагогики, соответствующих техник, способов и методов работы.

Смогут ли выжить институты повышения квалификации, некогда удивлявшие и восхищавшие иностранные делегации со всего мира? Этот, в прошлом замечательный, золотой ресурс истощён и требует пополнения. Где-то закрыли ИПК, где-то ещё теплятся методические центры с нищенской зарплатой, а где-то уже и нет ничего... Небо, конечно, не рухнет, а вот настоящих профессионалов будет всё меньше, что непременно скажется на качестве образования.

Как показывает практика регионов, сегодня особо этими вопросами руководители не занимаются, некоторые даже не понимают особенностей системы ИПК, заменяя учёных-практиков учёными-теоретиками из вузов, и тогда происходит подмена функций. Это идёт от недопонимания предназначения институтов повышения квалификации.

В ИПК должны преобладать *учёные-практики, опытные преподаватели-методисты*, имеющие значительный опыт эффективной работы в школе, разумеется, с соответствующей зарплатой и условиями труда, как и было ранее.

Общеизвестный факт, что без хорошей теории нет хорошей практики. Именно институты повышения квалификации являются связующим звеном между наукой и практикой, ибо одной из стратегических задач ИПК, помимо повышения квалификации, является интеграция отечественной и зарубежной науки с практикой школьного образования, освоение лучших научных идей и их внедрение в педагогическую деятельность, перевод научного языка на язык практики.

Вот для решения этой задачи и нужны кадры, имеющие не менее 5 лет, а то и больше, эффек-

тивной профессиональной работы в школе, знающие школу «изнутри». Тем более что не все научные идеи ложатся на школьную практику, некоторые так и остаются невостребованными, возможно, дожидаясь своего часа.

Время от времени продвигается идея открытия факультетов или структур дополнительного профессионального образования при вузах. Наверное, теоретически, кто учил студентов, может заниматься и повышением квалификации педагогических кадров (но, увы, не все!), и у вузов другая серьёзная задача. Если школа призвана давать базовые знания, то прерогатива вузов — закладывать основы фундаментальных наук, качественно готовить студентов к профессиональной деятельности, а ИПК — совершенствовать профессиональную деятельность уже работающих, состоявшихся в профессии педагогов, повышать их квалификацию в соответствии с новыми требованиями. Распыление задач чревато снижением качества во всех структурах.

Вузам необходимо развивать контакты со школами, что некоторые и делают весьма успешно и в результате имеют добротный контингент студентов с высокой мотивацией к обучению.

Вариант высшего пилотажа — организация кафедральной системы в школе, где за каждым методическим объединением закрепляются 1–2 преподавателя вуза (личный опыт 1995 года) — и вы удивитесь, насколько хороши будут результаты такого сотрудничества. Хотя, наверное, любое хорошее дело можно испортить и любое плохое сделать хорошим — всё зависит от того, кто этим занимается, пресловутый человеческий фактор, с которым спорить трудно.

Как показывает практика, чем ближе вуз к школе, тем выше обоюдный результат. У нас в России точно есть такой замечательный в этом плане опыт работы.

Институты повышения квалификации тоже должны работать в тесной связке со школами, но задача другая — методическая, профессиональная поддержка деятельности педагогов; создание базовых, стажировочных, пилотных площадок, наработка профессионального опыта, создание различных взаимодействий по изучению, обобщению, тиражированию профессионального педагогического мастерства, инновационного опыта.

И если всё правильно понимается, то идеи закрытия, «покушения на независимость» ИПК становятся просто беспочвенными. Каждое звено в цепочке должно хорошо выполнять свои задачи и взаимодействовать с другими, тогда и будет стройной и эффективной вся система.

Преподаватели и студенты вузов могут проводить олимпиады, организовывать клубы и кружки по интересам, развивать совместно со школами систему дополнительного образования учащихся по различным отраслевым направлениям; создавать и руководить, наконец, научными обществами учащихся (работа, которая требует дополнительных ресурсов и больших временных затрат педагога). Сегодня это всё вменено в обязанности учителя, дополнительно к огромной почасовой нагрузке.

И какого качества и мастерства мы требуем от замученного, уставшего, быстро выгорающего учителя?

Анри Барбюс как-то сказал, что школа — это мастерская, где формируется мысль подрастающего поколения, надо крепко держать её в руках, если не хочешь выпустить из рук будущее. Хочется добавить — *будущее России.*

*Сегодня власть должна развернуться лицом к профессиональным педагогическим сообществам, услышать их и совместно с профессионалами-практиками планировать необходимые изменения.*

*Имперская модель модернизации*, вероятно, характерна для российских условий, существующие сегодня проблемы в значительной мере определяются проведением реформ «сверху» без учёта научного мониторинга их внедрения на местах.

Но учителя работают, дети растут, время неумолимо идёт вперёд, приближая час, когда на выходе будет новое поколение, которое, выучившись, завтра займёт все ключевые посты во всех отраслях народного хозяйства и будет также диктовать, только уже нам, свои условия и требования. Возможно, кто-то из молодых менеджеров возьмёт за образец модель поведения членов московского департамента образования И.И. Калины и устроит всероссийскую порку директоров уже кому-нибудь из его детей или внуков (<http://rusrand.ru/actuals/dushu-otvyolporoka-chinovnikom-shkolnyh-direktorov>). Руководителю психологи сразу поставили бы диагноз — «человек с несчастливым детством». Стоит задуматься, почему в советское время так важны были в педагогике слова «счастливое детство», да потому, что люди, имеющие счастливое детство в прошлом, — совсем другие.

Когда смотришь этот видеосюжет, невольно вспоминаются слова И. Адизеса о том, что в российской управленческой культуре слишком много страха. «Речь не о том, чтоб не подчиняться властям, речь идёт о страхе. Люди боятся говорить. Боятся вступить в конфронтацию с авторитетом»<sup>2</sup>, это позволяет сделать вывод о том, что основная болезнь российских управленцев — боязнь власти.

С другой стороны, напрашивается вопрос, а что сделали члены департамента, чтобы этого открытого унижения директоров корпуса не произошло? Были ли приняты превентивные, предупреждающие меры? Вероятно, у каждой стороны в данной истории своя, как говорится, правда.

<sup>2</sup> Адизес И. Сайт «Вести: экономика». — URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/17416>

Этот эпизод напомнил мне дорожную ситуацию, в которую попал мой сын на стажировке в Германии.

На дороге стоит «гаишник» и машет жезлом. Сын забеспокоился: что-то не так, сейчас оштрафует. «Гаишник» приветливо поздоровался и сказал: «Будьте осторожнее, дальше — крутой поворот!» (несмотря на то, что висит предупреждающий знак). Восхищению сына не было предела — наши-то в кустах преимущественно сидят, внезапно выскакивают, чтобы оштрафовать! Вот вам и пример организационного взаимодействия, достойный подражания.

Сегодня есть замечательные управленческие технологии, например технология мягкой силы, уже зарекомендовавшая себя своей эффективностью в мировой практике управления, успешно применяемая в Китае, Европе, Америке.

Для тех, кто ещё не знаком с технологией: «Мягкая сила» — форма власти, способность добиваться желаемых результатов на основе добровольного участия, симпатии и привлекательности, в отличие от «жёсткой силы», которая подразумевает принуждение (Д. Най). Идея использовать «мягкую силу» для установления власти восходит к древнекитайским философам, таким, вероятно, как Лао-цзы, жившем в VII веке до н.э. *В мире нет предмета, который был бы слабее и нежнее воды, но она может разрушить самый твёрдый предмет. Язык и культура — это «мягкая сила», которая играет ключевую роль в отношениях, влияя напрямую или косвенно на политику и деловые связи. Основами мягкой силы являются политические и культурные ценности, институты, которые способны притягивать других, «хотеть того, чего хотите вы».* (Википедия).

Это эффективный опыт мировой практики управления, безусловно, актуальный и для системы образования. Все школы хотят быть привлекательными для детей, родителей и педагогов.

Но технологиям, наверное, некогда учиться, проще хлопнуть, топнуть, растоптать и унижить человека, сделать послушного холопа, не имеющего своего мнения, вернее запугать так, чтобы он забыл навсегда, что оно быва-

ет. Всё это может обернуться необратимыми последствиями в будущем. Понятно, что весь цвет интеллигенции в революцию перестреляли, но не до такой же степени.

А какой поворот у нас в образовании впереди?

Открыта масса мониторинговых центров, только вот толку, мягко говоря, особого нет. Что произойдёт, если их не будет? Позволю себе предположить, что если их будет намного меньше, ничего не произойдёт. Любой крепкий практик-профессионал вам предскажет грядущую ситуацию со стопроцентной точностью, без всякого мониторинга. Как выявляются сегодня проблемы образования, если нет эффективных решений по насущным проблемам?

Проблемы предназначения образовательных структур и их преемственности влекут за собой появление *проблемы преемственности знаний*.

Это вопрос к учебным планам образовательных организаций. Их иногда перекраивают по содержанию так, что исчезает или размывается *базовый уровень*.

Базовый уровень должен быть настолько тщательно продуман, чтобы выпускник мог выбрать вуз любого направления, даже если что-то не доучил. В вузе на 1 и 2 курсах базовые знания по выбранному профилю повторяются, закрепляются, дополняются (без претензий к школе!), а на последующих идёт интенсивная подготовка к профессии. По такой схеме, во времена хронического недобора, работал Красноярский политехнический институт (не хотели студенты учить механику, её сопромат), так они умудрялись из беспросветных троечников делать великолепных специалистов, даже троечный базовый уровень выпускников позволял. Это была идея профессора, доктора физико-математических наук

М.В Носкова (ныне председателя диссертационного совета СФУ).

Что касается подрастающего поколения, то надо всем отбросить амбиции и выяснение отношений по поводу того, кто кому чего должен — здесь должно быть, как у А.П. Чехова: «На этом свете всё просто. Потолок белый, сапоги чёрные, сахар сладкий», слишком велика цена, чтобы «мудрствовать лукаво».

Результаты в педагогике, по преимуществу, чаще отсроченные и связаны с развитием ребёнка, поэтому так важен *качественный базовый уровень* по всем образовательным областям.

А если у школьника, по мере взросления или при смене учителя (как это часто бывает), проявятся другие способности или интерес к нелюбимому предмету и он потом всю жизнь будет жалеть, что не доучил его, а базовый уровень не позволил ему поступить в вуз?

Общеизвестный факт, что формирование нервной системы заканчивается, примерно, в 25 лет, и после этого могут измениться предпочтения, открыться явные способности, ранее не проявляющиеся (допустим, тормозящиеся вследствие родовой травмы, что сплошь и рядом)? А примеров тому — множество, и среди великих, и не очень. Что тогда? И имеем ли мы право на такую ошибку?

Конечно, у любого ребёнка есть с детства свои предпочтения, но опытный учитель сможет мотивировать на обучение любого, в этом и заключается педагогический профессионализм. Простите, медведей в цирке обучают, так то животные (вот проблема и про индивидуальный подход проявилась, как всё-таки всё взаимосвязано в образовании!).

И научно обоснованным представителями академической педагогики был в своё Учеб-

ный план № 1 советской школы-десятилетки, где закладывались базовые знания. У всех были любимые и нелюбимые, но нужные, как позже осознавали, предметы. Не всегда понимали, что больше пригодится, так это нормально для возраста, зато и кругозор какой-никакой, но был.

С 6-х уроков самые непослушные сбегали, а учителя знали и тогда о непродуктивности шестых уроков.

Всё просто — самой природой предусмотрено, что уставший мозг «сбрасывает» лишнюю информацию, защищая себя от перегрузки. Мы, выходит, против природы идём, когда проводим по 7–8 уроков ради результатов, ещё и субботу прихватили, платя ценой здоровья учащихся, да и учителей. Профессионал — это тот, кто может развернуть учебный материал до максимума и свернуть до минимума, но при этом всем будет всё понятно. Перегрузка даже мотивированных к учебе детей, впоследствии, как показывает практика, приводит к нежеланию учиться, порой — к отращению.

Учебный план школы, как все понимают, не безразмерный, а мы всё вводим *новые предметы* (кому-то хочется вернуть отдельно предмет астрономии, кому-то увеличить час на освоение географии и пр.). Не лучше ли вводить современный, необходимый материал в соответствующую образовательную область или предмет разделом за счёт блочно-модульной технологии, сокращая устаревшие разделы, тем самым максимально избегая перегрузок? Это же «ловушка» рационального подхода, или «хотели, как лучше...»

Охватить всё невозможно, учитывая скорость появления новых знаний, надо хорошо выполнять главное — давать качественный базовый уровень. И понимать, что дело не в увеличении объёма знаний, а в умении эти знания преподнести, научить детей способам их освоения, умению ориентироваться в потоке новых знаний, сделать Интернет помощником,

а не считать врагом, как думают многие педагоги. Защититься от Интернета сегодня невозможно, задача — научить детей правильно им пользоваться. Что смотреть и как смотреть — это ещё и воспитательная проблема.

Безусловно, базовый уровень поднимает проблему *тщательного отбора базового содержания*, преемственности программ «школа — вуз» по образовательным областям и уровням. Если он не согласован, качественного обучения скорее не будет. Но это уже отдельная тема.

Хотя увеличение объёма знаний тоже проблема. Вопрос к академической педагогике — какой примерный объём знаний сегодня должен получить школьник на разных ступенях образования, чтобы мозг школьника, во избежание перегрева, не сбросил «лишнюю» информацию и ребёнок, особенно исполнительный, не получил психическое расстройство? Или кто под считал, исследовал, сколько сегодня действий выполняет учитель в школе и как это соотносится с его здоровьем?

Ещё одна проблема, на которую хотелось бы обратить внимание: *проблема отсутствия взаимодействия педагогов и медиков*, которая существовала и в советское время.

Почему в условиях постоянных изменений, реформ не проводятся медицинские исследования в учебном процессе образовательных организаций (не путать с медосмотрами), а если проводятся, то на их основе не принимаются управленческих решений? Очевидно же, что руководители и педагоги работают в условиях постоянного стресса, а школьники — в условиях постоянной нестабильности Педагогическая профессия в группе риска по нервным перегрузкам — на втором месте после профессии космонавта (дореформенные исследования советских учёных). «Переход от кризиса образования к новому этапу развития состоит в том, что для начала необходимо школы и вузы, учителей и преподавателей вернуть в нормальное бесстрессовое, функциональное состояние»<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Слободчиков В.И., Королькова И.В., Остапенко А.А., Захарченко М.В., Шестун Е.В., Рыбаков С.Ю., Моисеев Д.А., Коротких С.Н. Системный кризис отечественного образования и пути его преодоления // Народное образование. — 2016. — № 9–10. — С. 7–20.

А как чувствуют себя дети в декларируемой так часто безопасной среде?

Как насчёт организации научно-исследовательской работы в начальной школе? Даже диссертации на эту тему есть. Общеизвестно, что это же нагрузка на вторую сигнальную систему, которая сформируется в основном только в старших классах, и её перегрузка в начальной школе может спровоцировать отклонение в липидных клетках крови (умственное переутомление), психические расстройства. Ребёнок в начальной школе ещё не умеет контролировать себя (у него полностью сформирована только первая сигнальная система), тем более если увлечён, будет заниматься, пока не упадёт (и такие случаи, к сожалению, есть). Это не означает, что элементы научно-исследовательской работы и развивающего обучения совсем не надо использовать, но очень осторожно, зная меру. Даже если старшеклассника перегрузить, могут быть весьма печальные последствия.

Например, в одной школе талантливая девочка участвовала во всех предметных НОУ сразу, не могла отказать учителям, гонящимся за стимулирующими, исполнительная очень. После школы никуда не поступила, диагноз — шизофрения, причём наследственных факторов не обнаружено. Это случайность или нет? А если бы это был ваш ребёнок? И это далеко не единственный пример.

Контролировать эти процессы некому, администрации нет в учебно-воспитательном процессе не потому, что они не хотят или не понимают, на это просто не хватает времени, она занята написанием бумаг, отчётностью. Как только скажут сверху сократить бумаги, так их на местах ещё больше появляется, только в другой форме.

Всё не так однозначно, когда речь идёт о здоровье детей, и здесь медицинские

исследования в учебно-воспитательном процессе просто необходимы. Иногда и взрослые-то не выдерживают постоянных умственных нагрузок и становятся, мягко говоря, не от мира сего. Может, поэтому мы занимаем первое место по психическим заболеваниям (официальная статистика ООН, 2013). Не думаю, что за 4 года она слишком изменилась, с учётом существующего положения дел.

Становится уже привычной *непомерная учебная нагрузка педагогов.*

Советская норма в 18 аудиторных (учебных) часов для педагога (от которой мы потихому ушли до 36 и даже 42-х, если в 2 смены) неслучайно была определена с учётом здоровья педагога. На подготовку хорошего урока надо как минимум 2 часа, вспомните, сколько времени уходит у педагога на подготовку открытого урока (иногда несколько дней), и всё станет ясно. А теперь посчитайте минимальную нагрузку — 54 часа или 9 часов в день при 6-часовой неделе, и это только учебная работа, если у педагога 18 аудиторных часов. Выходит, что и это перебор, учитывая сегодняшние изменения (разумеется, если думать о качестве обучения). На другие виды работ, возложенные на учителя, уже времени не остаётся. Утрачивается качество педагогической работы. Арифметика проста и очевидна для любого практика.

Почему мы сегодня не говорим о гигиенических факторах профессии (теория Ф. Герцберга)? Завтра же в школе работать будет некому.

*Проблема перегрузки руководителей* — отдельная тема, «красная» группа риска. К завершению карьеры, а часто и намного раньше — букет хронических заболеваний, инфаркты и инсульты (я говорю про тех, кто действительно работает с высокой самоотдачей).

Как-то встречаю завуча школы, всегда спо-

койную и выдержанную, спрашиваю: «Почему часы перестала вести, ведь любила же свой предмет, да и зарплата больше бы была?» Она ответила: «Бояюсь, что убью кого-нибудь, ударила одного школьника учебником по голове, как он всех бьёт, так бить сразу перестал, а я простить себе не могу свой поступок, никаких денег не надо после этого».

Пришли на память строки из стихотворения Ю. Друниной:

*Когда слишком рано уходят во тьму,  
мы в скорби и гневем твердим «почему?»  
А всё очень просто — металл устаёт,  
и рушится мост — за пролетом пролет...*

Появляется проблема *отсутствия профстандарта руководителя.*

Безусловно, правильная идея разработать профстандарт руководителя, хотя бы потому, что показала всему честному народу, что в настоящее время его сделать невозможно, так как все увидели, за что сегодня отвечают директора российских школ — ни у одного в мире директора школы нет столько обязанностей и личных ответственностей. В новом Законе об образовании РФ (по старинке) сказано, что за всё в школе отвечает директор, вот это и есть на сегодняшний день стандарт, и за всё — юридическая ответственность. Руководители образовательных организаций сегодня самая юридически незащищённая категория, видать, юристов не нашлось эту часть Закона продумать.

Но всё-таки умудряются школы сегодня успешно функционировать и развиваться, значит, есть ещё ресурс. Что им помогает, тем, кто хочет работать в школе успешно?

А читают они сегодня с карандашом в руках одну из недавно вышедших книг М.М. Поташника «Эксклюзивные аспекты управления школой», изучают перед сном («пока муж не отберёт»), распечатанную из Интернета книгу К.М. Ушакова

«Управление школой: кризис в период реформ», мечтают развивать социальный капитал. С нетерпением ждут выхода нового выпуска замечательного практико-ориентированного журнала «Народное образование» А.М. Кушнера, привычно носят с собой журнал «Директор школы», скачивают и передают друг другу презентацию В.Е. Лепского «На пути к управлению сферой образования как саморазвивающейся средой», читают на сайте «Директории» статьи Всероссийской конференции «Управленческая весна».

Вспоминается, как в своё время, в библиотеке ИПК, тайком, как школьники, вырывали страницы из книг П.И. Третьякова «Управление школой по результатам»...

Не сочтите вышесказанное за рекламу авторам, есть много и других хороших книг, но управленцам-практикам непонятно сегодня «беспрецедентное по масштабам наукообразное словоблудие, в попытках прикрыть бессодержательность статей, диссертаций, монографий, «инновационных» педагогических теорий и парадигм, образовательных стандартов»<sup>4</sup>.

Это часть результатов исследования «Какие книги по управленческой тематике Вы читаете и на какие современные идеи ориентируетесь?», проводившегося в течение года на курсах повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров в Институте. В абсолютном тренде, на первой строке рейтинга, у руководителей, стремящихся развивать школу, — наращивание социального капитала образовательной организации (широкое обсуждение этой темы в Интернете подтверждает объективность наших исследований). Вот и новая книга К.М. Ушакова вышла «Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет».

И замечательно, что сегодня есть нужные и полезные книги, которые позволяют управленцам быть в курсе событий и ориентироваться в ситуации неопределённости, ведь до царя — далеко, до Бога — высоко... Кто поставил цель, идёт к ней, несмотря ни на что,

<sup>4</sup> Лукьяненко В.П. Признаки системного кризиса образования в России и их анализ // Народное образование. — 2017. — № 5. — С. 7–16.

только вот ресурс человеческий не бесконечен...

Будет ли таким упорным и настойчивым следующее поколение руководителей образовательных организаций? Конечно, нужны изменения, никто не спорит, только хорошо бы *правильно* делать *правильные* вещи и вовремя, в орбиту преємственности втягиваются всё новые проблемы.

Несмотря на майские указы, *не решаются финансовые вопросы*.

И наш, народом любимый Президент Владимир Владимирович Путин, на прямой линии как-то неуверенно, стесняясь, (может, мне показалось), отвечает на вопрос о «значительной» зарплате И. Сечина, мол, стандарты мировые соблюдаем.

А как же тогда в отношении педагогов? Или здесь неуместны мировые стандарты? В проигравшей войну Германии педагоги — государевы люди с чиновничьей зарплатой. Наши о таком и мечтать-то не смеют, входят в положение интеллигентные люди, кризис же в стране, хотя бы среднюю по региону получить.

Ещё окончательно не утрачено доверие, высшую форму которого в своё время определил Сталин на одном из банкетов в 1945 году. Он поднял тост за великий русский народ и пояснил, что ему так ценно в этом великом русском народе — его ТЕРПЕЛИВОСТЬ. «Другой бы, — говорит, — народ к чёртовой матери прогнал бы таких козлов, как мы, а этот народ ТЕРПИТ!» (Л. Радзиховский «Эхо Москвы»).

Недовольство педагогической общественности существующим положением дел растёт. Если проблемы не решаются, они накапливаются, как снежный ком. Экономическая ситуация такова, что страна, возможно, не может заработать столько

денег (или может, при определённых условиях?), сколько ей надо на жизнь, для этого необходимо другое образование. Постепенно люди радикализируются, рост социальных протестов увеличивается, они выплёскиваются на улицы, начинаются радикальные процессы самоорганизации.

Вам, конечно, нынешние авторитетные учёные сразу же скажут, что повышение заработной платы не влияет на результаты деятельности педагога и его мотивацию.

Не будем спорить, исследователи этого вопроса, по-своему правы, но вот постоянно уставший, раздражённый, не по моде одетый учитель, экономивший на билетах в театр, вряд ли будет интересным и привлекательным для современных школьников.

Вы полагаете, что, когда показывают по телевизору кричащего на детей или дающего подзатыльник учителя (журналисты любят «жареные» факты), он не знает, что этого нельзя делать? Всё прекрасно знает, нервы не выдерживают. Помните, у А. Вознесенского — «*тишины хочу, тишины... нервы, что ли обожжены? Тишины...*». Дома, порой, родители с одним ребёнком справиться не могут, а в школе — 25–30 в классе. «На то и профессионал», — скажете вы и будете правы. Только такой профессионализм дорогого стоит, условий хотя бы нормальных, а не работы в пожарном режиме, задыхаясь от бумаг и унижительной погоне за стимулирующими. Какого качества мы хотим? Хоть бы детей не покалечили...

Почему-то, как только за решение проблем берётся Президент, многолетние проблемы моментально исчезают, как будто их и вовсе не было. Чудеса управленческие, да и только! Вот бы ещё майские указы так выполнялись, а то маета какая-то, вероятно, не случайно в мае приняты.

Может быть, из этого следует, что региональные управленцы не умеют решать проблемы?

Тогда возникают закономерные вопросы: кто, где, когда и с каким качеством обучает управленцев перед назначением на должность, если они не умеют принимать грамотные управленческие решения и адекватно оценивать ситуацию? Или им не дают их решать?

Если от профессионального менеджмента на 80% зависит успешность организации, возможно, дело в *некачественной подготовке руководящих кадров?*

Понятно, что мы сильно отстали от развитых стран, где с начала прошлого века ведутся исследования по управлению, но сегодня в открытом доступе Интернета практически все исследования мирового уровня и наши, отечественные. Соригентироваться в потоке знаний всегда помогут структуры дополнительного профессионального образования, в том числе Институты повышения квалификации.

Если с этим всё в порядке, значит, есть что-то ещё, помимо профессиональных знаний, без чего не может состояться руководитель. И это что-то есть непреходящие человеческие ценности — ответственность, порядочность, равнодушие, забота о людях, умение сплотить коллектив, направить на достижение целей, защитить, поддержать и помочь в трудную минуту. Это уже сложнее, эти качества закладываются в детстве, школе, от матери, отца, учителя.

Всё чаще в образовании стали мелькать менеджеры, которым всё равно, чем управлять: школой, баней, домом культуры, институтом, подразделением, кафедрой и пр. Новое поколение менеджеров — предприимчивые говоруны, с солидными корочками, обычно с научными степенями; чёрствые, равнодушные к людям карьеристы, жадные до денег, имитирующие бурную деятельность, «напёрсточники», умеющие виртуозно отчитаться за всё, бегающие с идеями создания проектных офисов. (Может быть, поэтому Сталин запретил в своё время проектную деятельность,

поняв, как может быть извращена хорошая проектная идея, учитывая непростые российские условия?»).

Это поколение училось уже в нашей, российской школе. Вот ещё один побочный, отсроченный продукт лихорадящей системы образования, и на пороге — следующий. Какими будут они, новые управленцы, вышедшие из российской школы? Ведь именно от них будет зависеть в будущем наша жизнь, жизнь наших детей и внуков.

И это лишь часть пугающих проблем, верхушка айсберга, на деле их, конечно, больше, и нарастают они по экспоненте.

И не пришлось бы нам в скором будущем с сердечным надрывом сожалеть, как автор песни: «Не пишите мне писем, дорогая графиня», что «упустили Россию, как сквозь пальцы песок...» Или история повторяется?

*Ещё не сорваны погоны и не расстреляны полки,  
Ещё не красным, а зелёным, восходит поле у реки.  
Им лет не много и не мало, но их судьба*  
предрешена.

*Они ещё не генералы, и не проиграна война.  
(Песня времён Гражданской войны «Белая гвардия»)*

Возвращаясь к названию статьи, хочу напомнить известные всему миру слова Бисмарка о том, что «войны выигрывают не генералы, войны выигрывают учителя и приходские священники».

То ли мы забываем, о том, что говорили мировые и отечественные светочи об образовании, то ли хотим изобрести новое колесо, забывая о лучших традициях.

Сегодня вопросов больше, чем ответов. Отсутствие превентивных мер в образовании, не просчитанные тщательно последствия реформ, не продуманные сверху решения очень опасны, поскольку на местах искажаются до неузнаваемости. Не верится, что никто не знает настоящего положения дел, вероятно, это кого-то устраивает.

Нужна профессиональная команда, состоящая из учёных-практиков, *нелукавых* директоров школ, словом, стратегический спецназ, которому по плечу будут кардинальные изменения в образовании, а не перекройка старого платья.

Всем очевидно, что если что-то не получается — либо делаем не то, либо делаем не так. Хочется верить в то, что менеджмент в образовании станет профессиональным, что система управления образованием не будет тормозом в его развитии. Со временем всё образуется, и сбережёт наш народ российское образование, «как ромашку от пули на поле войны» — идеологической, коррупционной, информационной, прочих угроз — вот только не было бы поздно...

Актуализация обозначенных в статье проблем может стать предметом комплексных научных исследований в дальнейшем, что, несомненно, будет способствовать совершенствованию принятия управленческих решений в образовании и профессиональной рефлексии деятельности руководителей различного уровня.