

КТО В ЧЕКАНЕ НЕ БЫВАЛ — тот России не видал



Марк Максимович Поташник,
действительный член (академик)
Российской академии образования,
профессор, доктор педагогических наук, Москва,
e-mail: mark.potashnik@mail.ru

Статья о директоре Чеканской аграрной школы Удмуртии Павле Васильевиче Люкине, которую мы предлагаем прочесть, была написана... 25 лет назад и опубликована в моей книге «Инновационные школы России: становление и развитие» в начале 90-х прошлого века. Недавно я получил горестное известие, что П.В. Люкин в расцвете лет ушёл из жизни от неизлечимой болезни. Взял с полки книгу, перечитал главу о П.В. Люкине и подумал, что его директорский опыт ни в чём не утратил своей актуальности и по сей день. Дал прочесть издателям, и все захотели опубликовать очерк об этом могучем человеке и выдающемся директоре одной из российских школ, управленческий и педагогический опыт которого поучителен и может быть с пользой заимствован.

Заметим также, что тогда руководить школой было не легче, чем сейчас. Это было очень сложное время становления первых инновационных школ (гимназий, лицеев, профильных, аграрных, адаптивных), когда никто не знал, как это делать, и опыт создания таких школ отсутствовал.

• директор • аграрная школа • управление

Когда я приступал к подготовке рукописи вышеназванной книги, то понимал, что без яркой необычной сельской школы мне не обойтись, ибо из шестидесяти с лишним тысяч российских школ более половины — сельские. Без описания опыта именно деревенской инновационной школы содержание книги не отвечало бы её названию. Необходимость найти если не процветающую, то хотя бы необычную и обязательно хорошую школу в деревне

усиливалась тем, что убогость, бедность, серость, несчастная судьба именно сельских образовательных учреждений стали притчей во языцех везде, где возникал разговор об образовании.

Впервые я услышал о Чеканской аграрной школе во время лекций в Ижевске. Объявляя директорам школ, как рассчитывать сметную стоимость программы развития на перспективу, услышал реплики из зала: «Было бы что рассчитывать, мы бы и без формул рассчитали», «Не до жиру — быть бы живу», «Зарплату учителям

вовремя не платят, а тут — считать деньги на развитие» и т.п. Поскольку у меня в арсенале были конкретные факты по инновационным (развивающимся) школам, то такие реплики меня не смущали. Я знал, что мои примеры будут убедительными. Во время перерыва ко мне подошли высокого бородатого мужчину и шутливо сказали: «Ваши лекции — для таких, как он. Он у нас не просто директор, а местный помещик. У него на счетах миллионы, так что ему есть что рассчитывать». Так я впервые увидел П.В. Люкина.

Чеканская аграрная школа — это больше, чем инновационное образовательное учреждение на селе, это своеобразное олицетворение нашего Отечества — России, её непростой судьбы, загадочной истории, трудно предсказуемого будущего.

Когда я приехал в деревню Чекан и увидел всё то, что будет описано ниже, то в голову пришёл как бы случайно возникший диалог двух поэтов из разных эпох — Фёдора Тютчева, сказавшего ставшие крылатыми меткие и близкие сердцу слова: «Умом Россию не понять...», и современного поэта постперестроечного времени Игоря Губермана, написавшего, хоть и грубовато, и не без едкости и озорной иронии, но тоже справедливые строки: «Давно пора, ... мать, умом Россию понимать!»

Аграрная школа П.В. Люкина отражает и противоречивое прошлое России, и сложное настоящее, и её, мы уверены, светлое будущее. Напомним расхожее и в общем-то не лишённое оснований мнение многих директоров сельских школ о нищете возглавляемых ими образовательных учреждений, о трудном быте сельского учителя, о невнимании властей, учёных и общества в целом к сельской школе, о социальном неравенстве выпускников сельских и городских школ, выражающемся, в частности, в разных возможностях получить высшее образование. Как бы ни старался сельский учитель, разница в знаниях, в общем развитии выпускников городских и деревенских школ огромна из-за того, что микросоциумы разные: в деревне источники развития — только школа и телевизор, в городе — театры, кинотеатры, библиотеки, концертные залы, спортивные комплексы, магазины и т.д. и т.п. Сельский выпускник проигрывает городскому

и в психологическом плане: ребёнок из деревни чаще всего никогда не бывал в вузе, при первом приходе туда для поступления он, естественно, растерян, робок, скован. Дни открытых дверей, встречи со студентами на дискотеках, вечерах, интеллектуальных соревнованиях и т.д. — всё это больше для городских. Селяне правы, когда говорят, что городские школьники легче поступают в вузы и потому, что лучше подготовлены, и потому, что всегда есть возможность быть натасканными с помощью репетиторов. Павел Васильевич Люкин сделал так, что его выпускники ежегодно поступают в вузы... вообще без специальных экзаменов.

«Невероятно!» — подумает читатель. Мы тоже были очень удивлены этим фактом, ибо понимали, что на специальную подготовку в вуз сельского школьника нужны немалые деньги. Когда же источники внебюджетного финансирования этой подготовки были выяснены, то удивление сменилось восхищением. В аудитории же руководителей сельских школ, жалующихся на бедность финансирования, я постоянно стал задавать вопрос: «Сколько гектаров пахотной земли они имеют в своём ведении?» Мне стали объяснять, что это очень хлопотно, что каждый человек должен делать своё дело: одни — землю пахать, выращивать урожай, кормить людей, другие — учить их детей уму-разуму и т.п. Замечу здесь только то, что у директора Чеканской аграрной школы П.В. Люкина совсем другая мировоззренческая позиция.

Управление Чеканской аграрной школой имеет грамотную научную основу: программа развития включает и проблемный анализ, и концепцию, и стратегию, и операционально заданные цели, и конкретный план действий. Но Чеканская школа и её директор интересны не только знанием и умением осуществлять программное управление развитием. Они так самобытны, так своеобразны,

что их индивидуальности выходят за рамки программы и имеют не меньшее значение для создания инновационной школы, чем теория и технология программного управления.

Поэтому собственно программу мы рассмотрим в кратком изложении.

Из информационной справки. В школе 147 учащихся, 11 классов-комплектов, 24 учителя (с мастерами производственного обучения), школа имеет статус юридического лица, расчётный и специальные счёта в банке, большое подсобное хозяйство, **добровольно взятое в своё ведение.**

Из проблемного анализа. Директора и учителей не удовлетворяют результаты образования в том смысле, что выпускники Чеканской сельской школы, даже имеющие неплохую общеобразовательную подготовку, проигрывают городским в поступлении в вуз и на рынке труда в городе, где ребята из села неконкурентоспособны, там они первые кандидаты в безработные, в городе они теряются, легко попадают под дурное влияние, творческие склонности их угасают, у них в городе одно будущее — стать низко-квалифицированными рабочими («подай-принеси») со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями.

Полагая, что образовательную политику на селе должны делать сами сельяне, П.В. Люкин и его коллектив стали выяснять, какие недостатки учебно-воспитательного процесса породили вышеназванные проблемы результатов. Главный из них — неориентированность содержания, технологий обучения и организации образовательного процесса на требования, предъявляемые выпускнику сельской школы России в будущем. Отсюда вытекают недостатки условий: нет необходимого научно-методического обеспечения содержания образования (программы и учебники должны быть спрофилированы на село), кадры обучены так, что им всё равно, каких детей учить — городских или сельских, нет материальной базы

и финансов для специфического обеспечения образовательного процесса на селе, нет нормативно-правового обеспечения для создания такой базы.

Из концепции программы. П.В. Люкин осознал необходимость особого предназначения его школы, которая должна стать инновационным учреждением — «Чеканская аграрная школа», где наряду с получением качественного общего среднего образования учащиеся должны пройти подготовку по дисциплинам аграрного профиля с целью обеспечения большего конкурентного преимущества выпускников на рынке труда. Учащиеся вовлекаются в значимый для них, хорошо оплачиваемый производственный сельскохозяйственный труд, они должны иметь возможность получить сертификат о профессиональном аграрном образовании в условиях развивающейся рыночной экономики по профессиям: младший бухгалтер, организатор фермерского хозяйства, организатор-полевод, организатор-животновод, сельский механизатор, что и обеспечит выпускникам конкурентное преимущество на рынке труда, а сейчас — при поступлении в профильные вузы.

Это новое предназначение школы обеспечивается внесением дополнений во все программы общеобразовательных дисциплин с целью их ориентации на актуальные и перспективные потребности сельской жизни. Особенно эти изменения велики в программах по химии и биологии (изучаются вкупе с основами сельскохозяйственного производства), где директором Чеканской школы и учителями созданы свои авторские программы по названным предметам специально для сельской школы. Кроме этого, вводятся новые дисциплины: «Экономика фермерского крестьянского хозяйства», «Биохимия», «Земельное право», «Основы животноводства», «Основы ветеринарии», «Домоводство», «Основы агрономии», «Сельскохозяйственные машины», «Хранение и переработка сельскохозяйственной продукции», «Бухгалтерский учёт», «Ведение личного подсобного хозяйства» и др.

Предметом эксперимента, в ходе которого создаются или осваиваются новшества, отражающие суть инновационного процесса в аграрной школе П.В. Люкина, являются новый учебный план, разработка и освоение программ по вновь вводимым вышеназванным дисциплинам. Все эти новшества прошли рецензирование и экспертизу соответствующих кафедр Ижевского сельскохозяйственного института и Удмуртского республиканского ИУУ.

Директор Чеканской аграрной школы не без оснований считает, что унифицированные (одинаковые для города и села) программы — это зло, поскольку на их основе выращивают, если можно так выразиться, унифицированных школьников, у которых полностью утрачена крестьянская культура.

Планка, которую определил П.В. Люкин для своих учеников, высока — высшее сельскохозяйственное образование. Поэтому все желающие ученики старших классов учатся на факультете довузовской подготовки, который готовит их к внеконкурсному поступлению в Ижевский сельскохозяйственный институт. **И вот уже несколько лет Чеканская аграрная школа этой высокой планки достигает.**

В правовом и организационном отношении идея оформлена в договоре, заключённом между Чеканской аграрной школой в лице её директора и Ижевским сельхозинститутом в лице его ректора (речь идёт о реализации концепции аграрной школы.) По договору ИжСХИ проводит силами своих преподавателей теоретические и практические занятия по всем вышеназванным курсам и обязательно по курсам углублённого изучения биологии и химии с основами сельскохозяйственного производства. В течение учебного года вузовские и школьные преподаватели проводят пробные экзамены по основным предметам и выпускные экзамены за 11-й класс, *совместённые со вступительными экзаменами СХИ* по математике, русскому языку, биологии и химии. Набравших необходимое число баллов принимают на любой факультет вуза без дополнительных вступительных экзаменов. Недобравших один-два балла — единицы, да и то не каждый год. Они поступают в Асановский сельхозтехникум.

Как вам это, уважаемый читатель?!

П.В. Люкин тарифицирует преподавателей вуза и оплачивает им их работу с учащимися, а также аренду вузовских аудиторий и лабораторий для практикумов, обеспечивает доставку учащихся в Ижевск (прикиньте, уважаемый читатель, во что обходится бензин в оба конца, это 100 км), оплачивает проживание учащихся и учителей в общежитии вуза, работу преподавателей вуза по составлению программ и методик по отдельным договорам. Как говорят менеджеры: всю эту задачу школа оплачивает полностью.

По итогам занятий выпускникам выдаётся свидетельство под грифом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации за подписью ректора сельхозинститута и директора школы, где говорится, что решением квалификационной комиссии факультета довузовской подготовки (имярек) присвоен квалификационный разряд (класс, категория)... по той или иной профессии. К свидетельству прилагается зачётная книжка, где названы все изученные дисциплины, количество часов и оценки, что заверяется подписью председателя квалификационной комиссии в ранге проректора и печатью вуза, а также подписью директора школы и школьной печатью.

Одним из предназначений Чеканской школы, как считает её директор, является ещё и подготовка всех учеников к грамотному ведению личного фермерского семейного хозяйства. Павел Васильевич делает всё, **чтобы его ученики оставались в селе жить, чтобы их жизнь была бы ими самими материально обеспечена.** И это, заметим, при общем упадке сельского хозяйства и экономики страны в целом.

Неглавное (сопутствующее) предназначение всего учебно-воспитательного и производственного процессов в Чеканской

школе состоит в обеспечении школьной столовой дешёвыми продуктами питания, выделении всем работникам школы сельхозпродукции для личных хозяйств (сено, фураж, солома и др.), выделении учащимся компенсации на питание и премий особо отличившимся в работе и учёбе за счёт прибыли, полученной с участка.

«Откуда на всё это у П.В. Люкина берутся деньги?» — вопрос, который наверняка мучает читателей. Рассмотрим **источники бюджетного и внебюджетного финансирования** для обеспечения программы развития. Поскольку бюджетные средства крайне незначительны, они обеспечивают только функционирование школы в целях обеспечения базового компонента среднего образования. Из-за отсутствия начального капитала школа вынуждена была для перехода в режим развития (создания нового типа образовательного учреждения «Средняя аграрная школа») самостоятельно заработать для этого внебюджетные средства, источниками которых явились:

- труд на 60 га сельскохозяйственных угодий (зерновые культуры, картофель, травы, овощи), переданных в аренду школе сроком на 10 лет с освобождением от арендной платы решением исполкома Увинского райсовета ещё в апреле 1992 г.;
- животноводство (выращивание овец чистопородной романовской породы);
- звероводство (выращивание нутрий, кроликов);
- пчелопасека;
- оказание платных услуг населению (обучение по специальностям «механизатор», «полевод», использование сельскохозяйственной техники школы для обработки земли личных хозяйств, работа швейной мастерской по заказам населения и магазинов);
- продажа населению посадочного материала, выращенного в школьной теплице;
- использование части заработанных внебюджетных средств в качестве ссуд под высокие проценты и для получения процентов с депозитных вкладов;
- коммерческие связи с предприятиями соседней Республики Татарстан.

Школа имеет деньги не только в банкнотах или на счетах. Часть денежных средств Павел Васильевич держит специально в виде дефицитного товара. Например, когда государство «капризничало» с закупками зерна, он купил на несколько миллионов рублей у саратовских хлеборобов хорошее сортовое зерно: «Это ведь и отличные семена, их всегда можно продать, обменять на удобрения, на другие семена».

П.В. Люкин планирует заняться заготовкой леса, а потом совместно с одной из коммерческих фирм соседней Республики Татарстан купить станки для производства полового плинтуса, который фирма будет продавать в Израиль.

Предусмотрено формирование специального собственного фонда школы за счёт отчислений из местного бюджета на программу развития школы, целевых вложений предприятий, на территории которых находится школа, за счёт развития трудовой и хозяйственной деятельности школы, оказания платных услуг населению, добровольных взносов родителей и спонсоров. Право распределения этих средств предоставлено совету школы, а в некоторых случаях по поручению совета — директору школы.

Необходимо осознать, что в большинстве сельских школ России этого и близко нет, так как... хлопотно, как говорят... дополнительная головная боль у директора и т.п.

Перечисляя приведённые источники внебюджетного финансирования Чеканской аграрной школы, невозможно удержаться от комментария. **«Эти источники доступны любой сельской школе России»** — вот что мы можем сказать всем тем, кто стонет по поводу ничтожного бюджетного финансирования, ленится, не стремится заработать деньги для себя и для развития школы. Все учащиеся, мастера производственного обучения, учителя, технические служащие, прямо или косвенно (бухгалтер, кассир и т.п.)

участвующие в производительном труде или его организации, получают за это дополнительную плату, составляющую до 30% от прибыли, что определено специальным положением о производительном труде в Чеканской аграрной школе.

Всё, выращенное на полях, ферме, звероферме, пчелопасеке, в теплице, произведённое в мастерских и т.д., — всё превращается в деньги, которые идут на оплату за труд, на развитие школы. Деньги у Люкина не лежат — они всё время в обороте, работают на школу, приносят материальное и моральное удовлетворение.

Всю эту производственную сельхозсистему обслуживает техника, которую школа купила: три трактора (ДТ-75 гусеничный, МТЗ-82, Т-40 колёсные), автомобиль ГАЗ-66 вездеход (тут Министерство образования республики помогло), но самое ценное из того, что купили, — прицепная техника (сеялки, культиваторы, подборщики и т.п.), дисковая пилорама. Если техника используется для нужд селян, то услуга оплачивается и школе, и исполнителю. Пока нет своего комбайна, но это дело будущего.

Я спросил у Павла Васильевича:

— 60 га пахотной земли. Не много ли это для маленькой сельской школы, не мешает ли это учебному процессу?

— При имеющейся в школе технике это очень мало. У нас не просто общеобразовательная, а аграрная школа. Для нас эти 60 га — **это тот же учебный класс, только вынесенный в поле**, — ответил директор. — И я хочу расширить всё это для развития полноценного, умеющего делать всё, что нужно делать на селе, культурного крестьянина. Вот, к примеру, от наших нутрий, кроликов и овец доход пока невелик, и я их держу не ради прибыли. Как это ни покажется странным, но ведь никто из взрослых в Чекане не умеет из шерсти прясть нитки. Пропадает же ремесло. Хочу девочек научить этому, научить выделке шкур, скорняжному делу. Ведь необработанная шкурка стоит копейки, а выделанная — это уже приличные деньги.

Конечно, мясо сейчас дешевле купить, чем вырастить. И не моя задача — накормить страну.

Но я держу телят, свиней, овец и др., чтобы пробудить у детей крестьянскую жилку, чувство крестьянского достоинства, которое проистекает только от умения, только от того, что человек становится мастером в каком-то деле. Когда ребёнок кормит телят, овечку, нутрию, поросенка, он же заботится о ком-то, разговаривает с ним, общается. Это — душевный отдых от интеллектуальных занятий. Когда такой заботы у сельского школьника нет, то он вырастает маргиналом — человеком без корней.

Вот такая педагогическая философия директора П.В. Люкина.

Любопытны, неоднозначны и небезынтересны отношения у Павла Васильевича с «родным» колхозом. Как только в постперестроечное время из обихода исчезло понятие «базовое предприятие школы», колхоз (ещё недавно родной!) отвёл школе самые... худшие земли для посевов зерновых, картофеля и многолетних трав. Ещё недавно родная школа на свои деньги нанимала экскаватор для проведения мелиоративных работ по осушению отведённых для работы учащихся земель. Согласитесь, уважаемый читатель, любопытная ситуация, если учесть, что родители учащихся — члены этого самого бывшего колхоза, ныне называемого сельхозтовариществом «Искра».

П.В. Люкин прекрасно понимает, что цели у школы и колхоза во многом разные, что школе по большинству вопросов бессмысленно тягаться с нынешним даже не процветающим колхозом, но тем не менее по некоторым позициям школа в Чекане негласно конкурирует с ним. Факты, которые мы приведём ниже, представляют великолепный объект для анализа именно с современных управленческих позиций.

Нужно было подвезти дрова для пекарни. Пекари обратились в колхоз (колхозники же и их семьи сидят без

хлеба), а в колхозе ответили: «Что вы к нам за техникой обращаетесь, мы же нищие, просите у директора школы». Нормально?!

Для уборки урожая на школьном поле нужен был зерноуборочный комбайн. П.В. Люкин обратился в колхоз — отказали. Официальный ответ был как будто логичным: «Свой урожай ещё не убрали. Вот когда уберём всё своё, приходите разговаривать». Истинная причина отказа была в другом: Люкину предложили перейти в колхоз, а он отказался — остался в школе. Ему комбайн нужен был на несколько часов, в колхозе их было достаточно. Пришлось взять за деньги в другом — соседнем колхозе, заплатить и механизаторам, и хозяевам машины. Так вовремя убрали свои 60 га, сохранили урожай. Всё это не мешает колхозу, когда нужно, попросить у школы трактор или что-то ещё. Люкин даёт безоговорочно, они же ему тоже дают, но с упрёками, оговорками. Вот так и сосуществуют.

Практически все механизаторы «Искры», проработавшие 15–20 лет, имеют удостоверения, выданные Чеканской школой. П.В. Люкин и сейчас при необходимости за символическую плату организует профессиональное обучение колхозников (взрослых) на базе школы, с тем, чтобы те получили официальное современное удостоверение на право работы с сельскохозяйственной и автотракторной техникой.

Школа выручает и другие местные организации. В посёлке Тюлькино-Пушкари живут 30–35 детей. Их ежедневно в Чеканскую школу обязано подвозить торфопредприятие, рабочие которого живут в посёлке. Но у предприятия плохо с финансами, и бензин стала покупать и давать сама школа, не считая того, что школа это делает на своей машине, хотя совершенно не обязана заниматься подвозом этих детей. Торфопредприятие задолжало Чеканской школе уже полтонны горючего.

Школа (а не колхоз) всем своим работникам даёт сено, фураж (который покупает), солому, оказывает транспортные услуги. (А ведь раньше учителю колхоз всё это продавал за деньги и в последнюю очередь.)

Самые большие затраты у школы на учителей и учеников. Всё это вознаграждается сторицей.

Любопытен и кадровый состав работников школы. Из 24 работников:

- бывший главный строитель колхоза работает в школе завхозом;
- бывший главный инженер колхоза работает мастером производственного обучения;
- бывший главный энергетик колхоза работает у Люкина кочегаром-электриком;
- бывший ведущий механизатор колхоза работает в школе шофёром-трактористом;
- бывший председатель колхоза (кандидат технических наук) стал учителем информатики и ЭВТ в школе.

Нетрудно видеть, что почти все главные специалисты ушли из колхоза работать в школу к Люкину. (А это как вам?!)
Зададимся вопросом: почему?

Я спрашивал у этих людей о причинах их перехода. Ответы были разные по форме, но всё сходилось к одному: «Личность директора П.В. Люкина привлекает к себе людей. В школе надёжнее, уважительнее и материально обеспеченнее».

Не случайно все, с кем я беседовал, отмечали, что забота о людях — главное достоинство директора Чеканской школы. «Ах, если бы такому могучему мужику, как Павел Васильевич Люкин, помочь! — посетовал мне один работник сельсовета, — да он бы всех в Чекане побудил трудиться по совести».

Инновационному образовательному учреждению «Чеканская аграрная школа» для выполнения своего предназначения нужны топливо, удобрения, семена и т.п.

Но всё это помочь ей приобрести не может Министерство образования республики — им на это не выделяют фондов. Люкин обращается в Минсельхозпрод РФ, а там отвечают: «Вы не наши. Мы обеспечиваем только сельскохозяйственные товарищества (бывшие колхозы)». Государство отпускает денежные средства для проведения агрохимических работ на землях сельхозпредприятий, фермерских хозяйств, даёт дотации на топливо. Однако школа всем этим пользоваться не может, так как юридически относится к Министерству образования. Так круг замыкается. Эти проблемы пока не решаются, чем неизменно осложняют жизнь аграрной школы и её директора. Приходится разрешать ситуацию, прося кого-то, унижаясь, искать окольные пути. Такое управление выходит за рамки закономерностей менеджмента, за рамки юридических и моральных законов, оно отбивает всякое намерение что-то менять к лучшему, и здесь мы можем Павлу Васильевичу только пожелать мужества, терпения, воли, упрямства духа.

Как городской житель, я спросил у Павла Васильевича его мнение о нашумевшем в то время фильме А. Кончаловского «Курочка Ряба», откровенно говоря, надеясь, что он подтвердит всю беспросветность, безысходность жизни сельских людей, изуродованных философией уравниловки и не могущих понять разницы между социальной и уравнилительной справедливостью. П.В. Люкин неожиданно гневно ответил: «Да меня оскорбляет этот фильм о людях деревни! Он же там однобоко показывает всех: и крестьян колхоза, и фермера, и председателя. А нарочитая однобокость — это всегда полуправда, а то и неправда. И в городе, и у Кончаловского в кинематографии на каждого талантливого постановщика есть бездарный, на каждого работающего — ленивый. Так и в селе: пьяни, лодырей хватает, но ведь сколько председателей, фермеров — образованнейших, культурных, умных людей, которые в тяжелейших условиях всё-таки кормят страну. В этом фильме нет ни ума, ни смелости, ибо бездельники, лодыри и пьяницы от этого фильма другими не станут, а вот если нормальному человеку, желающему что-то изменить к лучшему, на протяжении трёх часов говорить, что он быдло, свинья, то он, как говорят, глядишь, и захрюкает. Хороший фильм, особенно в смутное время, должен людям на-

дежду давать. И не худо бы из недавнего прошлого взять полезную практику воспитания на положительных примерах. В России не только одни жлобы, холопы и скоты остались, и не на них держится Россия». Напомню: ответ был гневным.

Заместителей директора Чеканской аграрной школы Валентину Алексеевну Галкину, Галину Петровну Зорину, Галину Демьяновну Рябову я всё пытал о том, каков их начальник как управленец. Уж их мнение должно быть профессиональным. Из беседы с ними я уяснил три существенные характеристики П.В. Люкина.

Первая: Павел Васильевич прежде всего Педагог. Он любимец ребят, на переменах и после уроков играет с ними в теннис, футбол, ходит с детьми в походы, работает в поле, на пасеке, ферме. Он как бы растворяется в среде детей, живёт их жизнью, играет с ними в их игры и т.п., тем самым влияет на педагогов, показывает, говоря словами великого Я. Корчака, как любить детей. Это несомненно тонкий управленческий приём влияния на людей личным примером (директорам-читателям на заметку).

Вторая: чувство нового, способность к изобретениям того, чего ни у кого не было, он человек с идеями. Его инновационный потенциал очень высок. Он быстро прогнозирует будущее. Делает это интуитивно, но его интуиция всегда основана на чьём-то опыте, и он тут же в книгах, у специалистов ищет подтверждения своим прогнозам.

Третья: поскольку из теории менеджмента известно, что традиционные иерархические отношения во всех организациях и на всех уровнях по мере демократизации управления ослабевают по объективным причинам, Павел Васильевич, предвидя эту тенденцию, управляет людьми не столько путём приказов

и требований и т.п., сколько за счёт своего обаяния, имиджа, высокого авторитета в коллективе. «Иной раз не поймёшь, чем он берёт людей, но только не авторитарностью, которая ему чужда. Но и либералом его не назовёшь, ибо школа живёт не сама по себе, а его умом, его сердцем, его идеями, а он именно управляет людьми, — говорят о нём заместители. — Он никогда не бывает озлоблен, никогда не повышает голоса, никогда никого не унижит, но исполнения своей воли добивается. От него исходит особая энергия. Всё-таки это влияние своей личностью, индивидуальностью, лидерской харизмой. Обаяние — вот его главное средство управления людьми».

Я и сам случайно оказался свидетелем тонкого управленческого влияния Павла Васильевича на одного из сотрудников школы — шофёра-механизатора. Первый день моего пребывания в деревне Чекан был выходным. Я работал с документами школы и к середине дня был приглашён домой к Павлу Васильевичу обедать. Он был, как и положено зимой в сельской местности, в валенках, а я по-городскому — в сапогах. Снега было много, идти до конца села, где был дом Люкиных, нужно было минут пятнадцать. Директор позвонил домой механизатору, и между ними состоялся любопытный разговор с неожиданным последствием:

— Анатолий, ты что сейчас делаешь?

— Пироги закручиваю, — ответил механизатор.

— А когда закончишь закручивать их, что будешь делать?

— Печь их и есть.

— Это хорошо! Поздравляю тебя с пирогами! Как закончишь с ними, прочисть, пожалуйста, грейдером нам дорожку до моего дома. А то тут гость из Москвы приехал, а я валенки ему не прихватил.

Закончив разговор по телефону, Павел Васильевич тут же пригласил меня к выходу. Я напомнил про пироги, которые ещё нужно закрутить, испечь и съесть, т.е. усомнился — не рано ли мы идём. Директор уверенно повёл меня на улицу. Каково же было моё удивление, когда через какие-то три минуты перед нами ехал трактор, расчищая дорогу от снега. Вот такое взаимопонимание у директора с подчинёнными.

В райцентре Ува у меня была встреча и обстоятельный разговор о Чеканской аграрной школе и её директоре с заведующей отделом образования Т.Е. Ситниковой. Возможно, мне прежде не везло на встречи с заведующими отделами. Вступив в должность, они как-то быстро становились ближе к администрации района (города) и дальше от директоров образовательных учреждений и от самих школ. С визитерами из Москвы говорили настоятельно и официально. Откровенно говоря, эти беседы давали очень мало информации о жизни школ, а то, что удавалось узнать, было каким-то бесцветным, неинтересным. С Тамарой Егоровной было не так. Во-первых, она расположилась не в своём служебном кресле напротив, а рядом со мной. Всего лишь штрих, но и он характеризует управленца. Заведующая отделом как-то сразу отказалась от чиновничьего стиля, что, де, у нас в районе много ярких директоров и т.п.

Тамара Егоровна, будучи ненамного старше Павла Васильевича, была его учительницей в Удугучинской средней школе. Позднее, после окончания вуза, П.В. Люкин там же начал работать учителем биологии, а она стала директором и потому неоднократно была у него на уроках. Позднее на тех же должностях они работали и в Чеканской школе. Приведём фрагменты её рассказа:

— Неординарный учитель. Трудно сформулировать, почему, но именно за ним бегала вся школа. Искренняя любовь к детям и к природе сблизила его с самыми

трудными детьми. У него вообще не было проблем с трудными.

Как управленец, он постоянно думает об учителях, создаёт для них хорошие условия жизни — всё время строит для них жильё, чем активно переманивает к себе лучших. Никогда не забывает о пенсионерах, и они его в случае необходимости выручают. Это очень сильная его черта. Из управленческих действий наиболее развиты планирование на основе прогноза и руководство людьми, которое он успешно осуществляет через мотивацию. Острая необходимость во всеобъемлющем контроле отпадает. Контроль он осуществляет преимущественно через наблюдение.

В нём собственно управленческое очень трудно отделить от человеческого: он открыт для всех, никогда не стонет, ни о ком чёрного слова не скажет, не жадный до денег, совестливый — себе дом строить в последнюю очередь, когда обеспечил жильём всех учителей, и не на деньги отдела, хотя имел на это больше прав, чем другие, а на свои, заработанные на домашней пчелопасеке. И в этой отнюдь не мелочи проявился его характер: не может что-то взять на халяву, не хочет быть обязанным, любит независимость. Директора школ района его очень уважают, хотя он моложе многих из них. Если я вынуждена ему в чём-то отказать, то непременно придёт ещё раз и просить не будет, но увлечёт, убедит.

Самое ценное в работе П.В. Люкина как управленца — так это то, что он не хитрит в работе: не говорит, что много работает, что все необходимые мероприятия выполняет и что, де, неудовлетворительные результаты оттого, что учителя слабые, а дети нерадивые. **Его управление аграрной школой чётко ориентировано на результат, а не на процесс, и он этих результатов ежегодно достигает.**

В заключение нашего разговора я задал Тамаре Егоровне нелёгкий вопрос: «Соответствует ли статус П.В. Люкина — отличника просвещения — его реальным результатам по программно-целевому управлению развитием школы и созданию инновационного образовательного учреждения «Чеканская аграрная школа»?»

Т.Е. Ситникову вопрос не смутил, и она тут же ответила: «Я не сторонница присваивать награды и звания людям только за то, что они долго проработали в системе. Меня не смущает 37-летний возраст Павла Васильевича», — и предложила мне вместе с ней добиваться присвоения ему почётного звания «Заслуженный учитель».

— Но ведь в Указе Президиума Верховного Совета республики говорится, что звание присваивается за **выдающиеся** заслуги, — заметил я.

— А его заслуги таковыми и являются. Что, разве многие руководители сельских школ России берут землю, выращивают будущего крестьянина-фермера, гарантируют своим выпускникам поступление в вузы, строят для своих учителей жильё? — услышал я резонный ответ.

— Ну, что ж, — подумал я, — дай Бог, чтобы Тамара Егоровна не забыла эти слова, и в качестве первого шага я решил направить текст своего очерка о П.В. Люкине министру образования Удмуртской Республики.

Небезынтересно и трогательно мнение о Павле Васильевиче Люкине выпускника школы, а ныне студента Тартуского сельскохозяйственного университета Дмитрия Штыкова. Этот юноша теперь никак не зависит от директора школы и может оценить своего бывшего руководителя совершенно объективно и с разных сторон: и как бывший ученик, и как взрослый самостоятельный человек, имеющий своё независимое ни от кого суждение. Я застал Диму в деревне случайно — были студенческие каникулы.

Дима учился в школе очень хорошо, но дикая по своей сущности драматическая ситуация в семье не позволила ему иметь все без исключения пятёрки. Будучи школьником, Дима пережил драму, о которой писать здесь из соображений такта я не хочу, но поверьте,

уважаемый читатель, что это драма, после которой судьбы большинства ребят ломаются и о них с состраданием говорят: «Разбитая жизнь, распавшаяся личность, горемыка, несчастный ребёнок» и т.п. Не дай Бог никому пережить то, через что прошёл этот юноша.

— У Павла Васильевича **всегда** (и он интонацией подчеркнул это «**всегда**») интересные уроки химии и биологии, он никогда не принуждал учиться и в отличие от многих педагогов не заставлял, а увлекал. Но это всё как бы и само собой должно быть у каждого учителя, если он профессионал своего дела. Наиболее сильное впечатление оставило неформальное общение с ним. Когда у меня была ситуация, что жить не хотелось, Павел Васильевич как-то просто, естественно, не как директор, а как сосед-селянин, как земляк попросил меня помочь ему на пасеке управиться с пчелами. Он вёл себя со мной не как взрослый с ребёнком, не жалел меня, как другие, он говорил со мной как друг, как одноклассник, как брат. Говорил с такой сердечностью, что притягивал к себе. После каждого дня работы на пасеке с ним я чувствовал, что ко мне возвращаются вера, надежда, желание жить. **Я ещё никогда не встречал взрослых, которые бы так понимали проблемы молодых.** Я не сломался только благодаря ему. Светлый человек. Слов не нахожу, чтобы выразить своё мнение о нём. И спасибо Вам за то, что Вы о Павле Васильевиче напишете, — так закончил свой нелёгкий рассказ этот молодой, начинающий жизнь мужчина. Он пожал мне руку и вышел из кабинета с повлажненными глазами.

Естественно, меня интересовали истоки феномена П.В. Люкина, и искать их нужно было в семье. Будучи дома у Люкиных, я просматривал семейный фотоальбом, чтобы выбрать удачную фотографию Павла Васильевича для своей книги. Он кратко комментировал снимки, не зная, что я наблюдаю за ним, стремясь уловить малейшие нюансы

интонаций, настроения, отношения к каждой фотографии.

«А это мой дед!» — не без гордости показал П.В. Люкин. А потом с грустью добавил: «Кулак-мироед, как тогда их оскорбительно называли. По доносу соседа был раскулачен, а если называть вещи своими именами, то ограблен советской властью. Так в колхоз и не вступил потом, служил в церкви. А какой хозяин был!» Я попросил рассказать Павла Васильевича о деде — всё, что он помнил.

— У деда был большой двор, где жили он, его братья, сыновья — все с семьями. Жили обеспеченно, потому что работали от зари до зари. Даже в самые неурожайные годы голода не знали. **И никогда никого не брали в наём — всё делали сами.** Это была семья! Теперь он бы назывался «социалистический фермер», которому даже можно нанимать людей для работы на усадьбе. Но даже при этом многие поднять своё хозяйство не могут. Я бы хотел, чтобы у меня был такой двор, как у деда. И у меня будет такой двор!

— На чём основана Ваша уверенность, ведь Вы прежде всего директор школы? — спросил я, чтобы как-то продолжить разговор.

— Так я же директор не просто школы, а **аграрной** школы, — подчеркнул П.В. Люкин. — Я из ученика должен образованного фермера вырастить. Так я и сам должен быть неплохим крестьянином. Вот смотрите: дом себе мог построить за счёт государства и руками нанятых людей. Но всё сделал сам с родней и друзьями и на свои деньги. «Где взял деньги?» — резонно спросите вы. Пчёл держу.хлопотное это дело! Пчела не муха, она существо умное, требует от хозяина знаний и чувства. Вот я постарался для них, а они для меня дом двухэтажный и построили.

Я потом проверил: за всеми этими крестьянскими аллегориями — чистая правда. Дом у Люкина солидный: первый этаж из кирпича, второй — бревенчатый. Это зимняя часть. Левая половина вся из сосны — летняя часть. А дальше сотки — приусадебное хозяйство и, как говорит Павел Васильевич, крестьянские постройки (с ударением в конце). Люкины держат двух коров и телку, овец, козла (под пух), поросят, кур, пчёл и пр. В амбарах сено, картошка, купленные комбикорма и всё, что нужно для содержания скотины. Настоящее крестьянское хозяйство. Это один из источников феномена Люкина.

Второй источник — это другая семейная традиция. Сложилось так, что, как только кулак был истреблён как класс и всех крестьян стали силком загонять в коммунистические хозяйства — колхозы, Люкины научных трудов выдающегося отечественного профессора-экономиста в области сельского хозяйства А.В. Чаынова, обосновавшего ещё в 30-е годы крах колхозов, не читали, но под влиянием деда, знающего толк в крестьянской психологии и крестьянском труде, поняли, что в колхозе достойной гордого человека жизни быть не может, и пошли в... учителя. Отец Павла Васильевича, мать, братья, сестры его и жены — все директора школ и учителя с общим педстажем более ста лет. О том, какой П.В. Люкин учитель и директор, мы уже писали.

Поскольку герой очерка не просто гражданин России, но и житель одного из субъектов Федерации — Удмуртской Республики, я поинтересовался ещё и этой стороной его жизни, предполагая ещё один из истоков феномена Люкина. Павел Васильевич по национальности удмурт, и жена его — Людмила Васильевна — удмуртка, и три их дочери соответственно удмуртки. П.В. Люкин владеет удмуртским языком, хорошо знает историю и культуру своего народа, но в нём нет ни грамма национализма, ни кvasного патриотизма, ни чувства ущемлённости. В его доме много атрибутов удмуртской народной культуры (украшения, орнаменты, коврики, резьба по дереву и пр.), но говорит, думает, читает он на русском языке. Я попытался развить в разговоре эту тему, но Павел Васильевич дал понять, что здесь ничего остренького я не найду, и с чувством

достоинства добавил: «Вы напишите, что великий гений русской и мировой культуры Пётр Ильич Чайковский родился на удмуртской земле — в Воткинске, и наверняка наша удмуртская природа как-то повлияла на талант этого великого человека, музыкой которого очарован весь мир. А то не все это знают.

— Я всю Удмуртию исходил вдоль и поперёк. Работаю с зари до зари для неё. Я охотник, хожу не только на бортовую дичь, но и на кабана, медведя, лося, зайца, куницу. Умею готовить все удмуртские блюда, знаю удмуртские ремесла, ращу квалифицированные кадры для удмуртского села. Так что я больший удмурт, чем многие из тех, кто кричит о патриотизме с трибун. И я признаю и реально осуществляю обогащение культур разных народов, и прежде всего удмуртского и русского.

Важным источником информации о герое нашего очерка была жена Павла Васильевича — Людмила Васильевна, учительница математики, напомним, мать троих детей. «Когда он сказал мне о своём желании создать у нас в Чекане аграрную школу, я, откровенно говоря, не поверила, что это возможно. А он вот взялся и смог. Павел очень человечен, потому его в школе и любят. Он спокойно относится к досужим разговорам, дразгам, сам никогда не устраивает разборок, но свою линию гнет — упрямый и очень гордый. Раз попросит, а человек забыл о его просьбе, так Павел второй раз с этим же не подойдёт. Как управленец (то есть как директор), он не требует сидения учителей в школе. Ему всё равно, где выполняется работа, — был бы результат. Он очень чётко видит цель, и она для него, как Вы пишете в своих книгах, всегда конкретна, измеряема, определяема точно и должна быть достигнута к чётко обозначенному сроку», — рассказывает Людмила Васильевна. (Это и есть в теории управления операционально заданная цель, а не просто намерение).

Я решил выяснить такой деликатный для директора сельской школы, где почти всегда работает жена директора, вопрос: «А как Павел Васильевич разрешает ситуацию, когда он Вас должен похвалить как учителя или же наоборот — сделать замечание, дать отрицательную оценку Вашей работе? Это ведь непростая ситуация для управленца». (Напомним, что большинство жён директоров сельских школ вынуждены работать там же, так как школа в деревне одна).

«Публично Павел Васильевич меня никогда не хвалит. Если я сделаю что-то хорошее, значимое, то он старается так, чтобы это замечали другие. У него есть заместители, они и скажут обо мне добрые слова, если я того заслуживаю. А вот недостатки мои директор на совещаниях всегда при всех называет сам. Может шутливо сказать, но не промолчит никогда. Я вот тут что-то дважды провинилась: не вовремя провела контрольную работу и по недоразумению в классе, где замещала, не провела необходимого количества зачётов. Так он дважды назвал меня при всех в штрафниках и добавил: «Я устал уже сегодня называть свою фамилию». Знаете, каково ему далось это слово «свою»? Мне самой и стыдно, и обидно было, что подвела».

А потом после паузы добавила:

«Он моя надёжа и опора. У меня вся жизнь в нём. Мне никак нельзя его подводить». Это были слова любящей и любимой женщины.

В завершение очерка опишем то, что сам П.В. Люкин считает источниками своего саморазвития.

— Первый источник — это я сам, — начал чеканский директор.

— Подождите, но ведь есть те, кто по долгу службы должен прежде всего создать Вам условия, обеспечить... — прервал я.

— Марк Максимович, Вы рассуждаете, простите, как теоретик, а я практик. Прежде всего я считаю, что мне никто и ничем не обязан. Моя идея — **моё** детище. Меня никто не заставлял за неё браться. Помогут — спасибо. Не помогут — сам сделаю, если это моё, а не навязанное мне. Да мне ничего и навязывать нельзя. Поймите: я мужик, у меня предназначение такое — всё решать самому, всех, кто со мной, обеспечивать, дух жизнелюбия в них поддерживать, жить для них и отвечать **перед собой** за них.

(Этот монолог мне показался несколько высокопарным, но, поскольку возразить было нечего, я промолчал. Лицо Павла Васильевича было очень серьёзным. Я понял, что он взвешивает каждое слово, что всё сказанное — это его жизненная философия, его мировоззрение, его принципы жизни, хотя и выраженные бытовым языком. «Господи, — подумал я, — да на таких земля и держится!» Тут мне припомнилась частушка, которую я услышал от шофёра при въезде в деревню: «Кто в Чекане не бывал — тот России не видал!», и эта незамысловатая строчка приобрела совсем другой — глубинный смысл: «Вот такие, как Люкин, и есть суть России, их-то и можно, нужно и пора уже умом понимать, они-то и есть её новое цивилизованное будущее».)

— Второй источник — это анализ того, что есть, и того, как всё будет меняться в будущем. Для меня анализ дороже плана. Я план из анализа всегда сделаю. Самое главное — найти идею, которая бы гарантировала успех. А эта идея возникает только из анализа, — продолжал П.В. Люкин.

— Третий источник — это общение с коллегами на курсах, конференциях.

— А книги по управлению читаете? — спросил я.

— Читаю, но только, если можно так выразиться, запоями. У меня бывают долгие периоды чтения, потом долгие периоды размышлений (я тогда ничего не читаю), потом период созревания идеи и способов её осуществления. Но если по-серьёзному, то я интуитивный управленец.

На самом деле это не совсем так. Действительно, Павел Васильевич раньше чувствует, чем понимает, но то, что угадает с помощью чувства, тут же анализирует и ищет под него обоснование, то есть дискурсивная (логическая) сторона мышления у Люкина тоже очень развита. И установил я это практическим путём. За год до своего приезда в Чеканскую школу я, чтобы перестраховаться и не проделывать неблизкий путь зря, попросил Павла Васильевича описать суть концепции развития его школы на двух-трёх страницах. Времени на эту работу у директора был один вечер. Наутро получил требуемый текст. Я не исправил в нём ни одного слова и целиком поместил в приложениях большой книги «Управление развитием школы». Посмотрите, уважаемый читатель, этот текст и убедитесь, как директор Чеканской аграрной школы выделил главное, существенное. А это умение, как известно, есть ярчайший интегративный показатель ума человека, занимающегося управлением.

Конечно, чеканский директор в начале пути. Ему ещё многое нужно построить в своей школе, навести лоск в ней (и снаружи, и внутри), чтобы приезжие не только переписывали пакет документов о том, как организовать аграрную школу, но и чтобы увидели современное здание на фоне роскошных фермерских усадеб, созданию которых Павел Васильевич учит своих воспитанников.

Когда я уезжал из Чеканской школы, то спросил у одного из заместителей директора: «Что бы вы хотели, чтобы я пожелал в конце очерка вашему директору?»

Женщина не растерялась и искренне, но с тревогой ответила мне: **«Пожелайте, чтобы он нас никогда не бросил. У нас всё хорошее от него».**

Один из рецензентов рукописи — А.Е. Капто, 20 лет проработавшая директором школы,

в своём отзыве об очерке написала: «П.В. Люкин не просто директор-трудяга. Это **человек с редким чувством социальной ответственности**. Создав и реализовав программу развития ориентированной в будущее образовательной системы, он тем самым спасает будущее России. Одна задача предупреждения люмпенизации¹ чего стоит!

Таким, как П.В. Люкин, не надоеет сопротивляться условиям, **он не бросит свою идею**, чтобы начать жить спокойно за счёт своей личной пасеки. Это не просто энтузиаст, обученный способам организации труда людей. Этот директор — больше, чем эффективный менеджер в сфере образования и сельского хозяйства. Он особый тип людей — это Хозяин земли, духоподъёмная Личность, Данко, Прометей».

Я дал прочесть рукопись очерка Павлу Васильевичу для уточнения фактов. Он очень смутился и попросил меня оставить ему на память один экземпляр текста («Книга выйдет или не выйдет, а мне эти строки долго будут душу согревать», — искренно сказал директор. Потом добавил: «Есть, пожалуй, одно замечание. Вам хочется показать меня сильным управленцем. Но дело не только и не столько в том, чтобы грамотно осуществить четыре управленческих действия — планирование, организацию, руководство и контроль. Управление для меня вторично по отношению к инновационной идее, которая мною руководит, оно только средство реализации этой идеи. Моя идея (отражающая мои ценности) состоит во вполне прагматичной вере в возможность выращивания в сельской школе современных ответственных хозяев села. Только в этом и проявляется прогностичность управления развитием школы».)

¹ Люмпены — деклассированные слои населения в обществе — бродяги, бомжи, нищие, уголовные элементы и т.д.

Следует согласиться с Павлом Васильевичем в том, что управление — средство реализации идеи. Но добавим от себя: **если идея актуальна, реалистична и направлена в будущее, то она тут же становится частью самого управления и вне его уже не существует.**

Сейчас Чеканскую школу возглавляет ученица Павла Васильевича Люкина — В.В. Исымбаева, которая стремится сохранить всё, что было организовано её могучим Учителем, что, заметим, очень непросто.

Она торжественно открыла мемориальную доску в память о выдающемся директоре сельской школы, заслуженном учителе России — П.В. Люкине. Кроме того, сейчас она уделяет много сил научно-методическому обеспечению учителей и образовательного процесса в целом. В Чекан стоит съездить всем, кого заинтересовал уникальный для России опыт создания и развития очень хорошей общеобразовательной аграрной школы.

* * *

А тем, кто, прочитав статью, скажет: «Тогда, в лихие 90-е всё можно было. Сейчас такое создать невозможно», мы предложим

побывать на мероприятиях Конкурса им. А.С. Макаренко, в нём участвуют именно такие школы. А ещё лучше, побывайте у них. Много агрошкол в Якутии, живут традиции и практика учебно-производственных бригад на Кубани, Ставрополье. Есть что посмотреть у директоров-победителей конкурса Курасовой Татьяны Ивановны, Немирич Татьяны Николаевны и у многих других... **НО**

Someone In The Chekana Did Not Ever Been — He Has Not Seen Russia

**М.М. Potashnik, full member (academician)
Russian education Academy, Professor,
doctor of pedagogical Sciences, Moscow,
e-mail: mark.potashnik@mail.ru**

Abstract. *About the life and activities of the representative Directors of the village. Agrarian school-teaching life in rural areas. Management findings and solutions that can be useful for beginners and experienced school Directors.*

Keywords: *director, agricultural school, management.*