

## МОЛОДЫМ ВЕЗДЕ У НАС ДОРОГА, старикам везде у нас по... гост



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

Документом, породившим моду на выдавливание пенсионеров из школы, стало распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р: План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». Согласитесь, как прогрессивно звучит! Но дьявол, как всегда, кроется в деталях.

- обновление кадрового состава
- последствия кадровой политики
- наставничество
- менеджмент как теория эффективного управления

### **Юридические «основания» административного произвола власти**

Разумеется, прямо на возраст руководителей и учителей нигде не указывается и никакого нормативного акта про возраст директоров никто издавать не будет, так как

это нарушение законодательства. Используются мягкие, общие формулировки, включающие «обновление», «привлечение молодых», вводится показатель «удельный вес до 30 лет» и т.п.

Следом за этим распоряжением Минобрнауки РФ 18 июня 2013 г. выпустило (обратите внимание) вовсе необязательные (как мило!) для исполнения методические рекомендации, где по одному из только рекомендованных направлений «Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов» уже отчитывается вся страна.

В самом распоряжении Правительства в разделе II, пункте 2 «Ожидаемые результаты» как бы невзначай говорится: «Введение эффективного контракта в общем образовании предусматривает **обновление кадрового состава и привлечение молодых талантливых педагогов для работы в школе**». Можно подумать, что именно молодые и талантливые выстроились в очередь для работы в школах, а чрезмерно разборчивые работодатели сами не знают, какого рожна им ещё надо, и запутались в выборе наилучших из лучших. Впечатление, что Правительство не знает о недоборах в вузах, готовящих учителей, о том, что приходится снижать требования к абитуриентам до неприлично низких показателей ЕГЭ и, значит, готовить в учителя не лучших, а худших выпускников школ.

В каждом тексте есть контекст и подтекст. В нашем случае создаётся впечатление, что пожилые педагоги и руководители заняли все вакансии, а молодые и талантливые по этой причине вынуждены быть безработными. Будто не знают авторы правительственного документа, что молодёжь крайне неохотно идёт учиться в педвузы, а талантливые из них — явление вообще очень редкое. И вот уже в плане мероприятий мы видим и критерий оценки деятельности муниципальных органов образования — удельный вес численности учителей в возрасте до 30 лет в общей численности учителей общеобразовательных организаций.

Внешне кажется, что документ вполне мирный и ничего плохого для людей не влечёт. Но это только внешне. А по управленческой сути он безграмотный, поскольку в нём не

продуманы и не оговорены возможные негативные последствия его реализации, нет предупреждений о недопустимости кампаний по выдавливанию из школ педагогов и руководителей по причине их пенсионного возраста, что главный критерий оценки работы человека в системе образования — результаты его работы, эффективность, а не возраст.

### Механизм выдавливания

А теперь рассмотрим отвратительную по своей мерзости и цинизму процедуру увольнения директоров школ только потому, что они достигли пенсионного возраста.

Начальник Управления образования, получив указание сверху до нового учебного года уволить руководителей школ — пенсионеров, то ли по недомыслию, то ли именно потому, что понимал опасность расправы над достойными людьми, поручил провести моральную казнь начальнику отдела кадров. Та была человеком интеллигентным и осмотрительным и отказалась вызывать к себе директоров: «Я что для Вас — дубина, которой бьют заслуженных людей? Вы сначала должны с каждым из них встретиться, побеседовать, договориться обо всём, и если договоритесь, то я документы оформлю. А иначе будет взрыв, и поделом. У Вас же нет никаких формальных оснований для их увольнения. Так поступать ни с кем нельзя, а с директорами школ — тем более». Руководитель Управления стал настаивать и заявил в конце разговора: «Идите и выполняйте, это Ваша функциональная обязанность». Начальник отдела кадров тут же написала заявление об уходе и уволилась.

К несчастью директоров школ, на освобождённое место быстро нашли современную кадровичку из числа чиновниц, которой всё равно, чем заниматься («Менеджер широкого профиля» — написала она в своём резюме), люди её не интересовали: для неё были только должностные лица, вакансии,

параграфы, графики, сводки, отчёты, но, прежде всего, это исполнение указаний вышестоящих начальников.

Новая кадровичка решила собрать вместе всех директоров пенсионного возраста и зачитать им... От такой чиновничьей прыти даже начальник Управления оторопел и распорядился с каждым из директоров встретиться отдельно. «А зачем?» — удивилась кадровичка. — Им же всё равно некуда деться: статья 278 (увольнение по инициативе работодателя без объяснения причин) всегда в наших руках».

Теперь приведём диалог с первым из директоров, поскольку все эти хамские «беседы» проходили по одному шаблону.

— В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации...

— А какие ко мне претензии? — возразила директор. — Моя школа входит в тройку лучших в округе по всем показателям: и по результатам ЕГЭ, и по готовности к новому учебному году, в моей школе все родители района хотят учить своих детей, нет ни одного свободного места, я только что получила правительственную награду...

— А причём тут всё это, когда есть распоряжение Правительства и указание сверху — омолодить директорский корпус?

— А у Вас нет ощущения, что Вы допускаете ошибку, ведя со мной этот разговор? — вежливо заметила директор, всю свою жизнь отдавшая школе.

— У меня только одно ощущение — к началу учебного года я обязана выполнить распоряжение начальника Управления и главы города, — ответила кадровичка.

Директор поняла: объяснять что-либо бессмысленно, встала и, преодолевая душевную боль, пошла к дверям.

Чиновница не унималась:

— Я предлагаю Вам самый мягкий вариант — написать заявление об уходе по собственному желанию.

Не получив ответа, она вдогонку крикнула: «Вы напрасно всё усложняете. В конце концов, мы Вас всё равно уволим по статье 278 (увольнение без объяснения причин)».

За дверями своей очереди ждала очередная жертва чиновничьего произвола власти.

К тем, кто заявляет: «К моей работе у руководства Управления нареканий нет, и потому заявление об уходе я писать не буду», тут же засылают проверки всего и вся. Что-нибудь, за что можно объявить взыскание в приказе, да найдут, особенно по части финансовой, ибо законы, нормативная база таковы, что нормальное функционирование (а уж тем более — развитие) школы и соблюдение всех норм взаимно исключают друг друга.

Если это не помогает, то провоцируют конфликты с директором, организуют на него жалобы родителей, клеветнические анонимки, сокращают финансирование и т.п. — дают до тех пор, пока даже административно закалённые не выдерживают и начинают понимать, что плетью обуха не перешибёшь.

### Разрыв сердца

Современные чиновники, многие из которых становятся, по сути, прихвостнями своих более высоких начальников-благотелей, считают исполнение их воли священным долгом, подвигом, а неисполнение — смертным грехом. Кроме того, что они по природе своей просто поганые люди, они ещё и безграмотные менеджеры, а то бы ведали, что научный менеджмент требует безупречного знания каждого объекта управления и обязательного прогнозирования последствий (мгновенных, текущих, среднесрочных и отдалённых) своих управленческих действий, и они, конечно, были бы осторожнее, ибо последствия

описанного в предыдущем разделе всегда драматические, а иногда и трагические.

Одна из директоров, выйдя из кабинета кадровички, пришла в школу, зашла в свой кабинет и совершила покушение на самоубийство (приняла сильнодействующие таблетки). К счастью, в кабинет вовремя вошла завуч, увидела директора без признаков жизни, вывела «скорую» и человека успели спасти. На столе лежала записка: «Меня отлучили не просто от любимого дела, а от дела, дававшего мне силы для жизни. Без него моя жизнь утратила смысл и ценность».

В другом городе после бесед с кадровичкой у двух директоров был разрыв сердца. Одна стала инвалидом, другая умерла.

Считаем необходимым объяснить читателям (а через них бездушным чиновникам), что такое «разрыв сердца». Тут нужно иметь в виду два значения словосочетания: одно прямое, медицинское; другое метафорическое, психологическое. Рассмотрим их.

Разрыв сердца — это физическое нарушение целостности сердца, наиболее часто происходит как осложнение инфаркта миокарда, сопровождается очень высокой смертностью (как минимум — инвалидностью). Факторы риска разрыва после острого инфаркта миокарда — женский пол (вспомним, что в образовании работают более 90% женщин), пожилой возраст, стрессы, то есть это типично для нами описанного случая.

Психологическое, метафорическое значение «разрыва сердца» — это состояние человека, сопровождающееся острой, непроходящей, мучающей человека душевной болью от совершённых по отношению к нему несправедливости, хамства, от нанесения ему незаслуженной обиды, непонимания и недооценки его самоотверженного труда, высокой ответственности, очень напряжённой работы и жизни.

Вышеописанных чиновниц за доведение до покушения на самоубийство, инфарктов,

до разрывов сердца (в прямом и переносном значении) привлечь к ответственности нельзя, поскольку невозможно установить непосредственную связь между процедурой увольнения и последствиями. Так что живут они вполне благополучно, совесть их не мучает, спят они спокойно. А те из директоров, кто здоровьем оказался покрепче и обошлись без инфарктов и инсультов, живут с болью в душе.

### Последствия бездарной кадровой политики

Одним из дурных последствий выдавливания директоров и учителей пенсионного возраста из школ становится ситуация, которую в народе называют «вертеть вола»: человек делает всё по закону, но использует закон в своих интересах.

Суть явления в том, что те, кого вытесняют, посчитав отношение представителей государства к себе несправедливым, решают «поиграть» с государством с выгодой для себя в не очень честную игру под названием «саботаж с помощью больничного листа». Поскольку у каждого человека, особенно работающего в школе, к моменту наступления пенсионного возраста накапливается «букет» хронических вялотекущих заболеваний, он рассуждает примерно так: «Раз государство (власти) со мной ведёт себя по-свински, то почему бы мне не поиграть на том, что при наличии больничного листа меня уволить ни по какой статье не могут? А лист нетрудоспособности я могу иметь долго, последовательно по разным своим заболеваниям, и уйду тогда, когда сама захочу». Один из заместителей директора становится исполняющим обязанности, а если это учитель, то его нагрузка распределяется между и так перегруженными учителями. Всё это длится месяцами. А ведь при мудрой кадровой политике и грамотном управлении всё могло быть иначе. Обиженный человек, от которого пытались грубо избавиться, ведёт себя неадекватно, и говорить ему о совести бесполезно. Вот такая

гримаса после реализации приснопамятного распоряжения Правительства получилась, причём страдают от этого школа, учителя, а в конечном счёте — дети.

Ещё одна уродливая гримаса. Чиновник в ранге министра образования субъекта Федерации (человек с докторской учёной степенью, но диссертацию которого лучше не читать) прилюдно на совещании директоров заявил, что после ухода на пенсию директора, проработавшего на этой должности много лет, новым директором ни в коем случае нельзя назначать человека из этого же коллектива, поскольку сейчас курс кадровой политики на обновление, и школам нужна «свежая струя».

Если бы этот министр был хорошо образованным человеком, читал бы книги по научному менеджменту, то знал бы, что такое «mentoring» (наставничество). Выращивание уходящим на отдых руководителем достойной себе замены позволяет сохранить ценности, традиции (среди которых есть и идея ежегодного развития школы), обеспечивает налаженный ритм в работе, снижает риск возможных стрессов, кадровых перестановок.

Если вдуматься, то описанная практика выдвигания из образования работников не по показателям качества работы, а по возрасту есть не что иное, как вредительство, ибо неизбежно ухудшается образовательный процесс, страдает школа, учителя, дети, образование страны. И никто за это вредительство ответственности не несёт, поскольку прикрывается всё это безобразие постановлением правительства страны.

Не менее негативным следствием становится драма тех, кого увольняют не по качественным показателям их работы, а по формальному надуманному в сумеречных мозгах безграмотных начальников возрастному признаку. И ведь они ничего вразумительного не могут ответить, когда у них спрашивают: «А что Вы будете делать с теми директорами, кому ещё далеко до пенсионного возраста, но в Вами же составленном рейтинге успешности их школы занимают последние места по всем показателям?».

Если руководитель не смог подготовить себе достойную замену, то приживётся ли «варяг»

в новой школе, сработается ли он со сложившимся педколлективом или будет всё рушить — здесь много непредсказуемого.

Назначение директором человека со стороны оправдано тогда, когда при прежнем руководстве сообщество педагогов школы (коллективом назвать его нельзя) расколото на враждующие группировки или коллектив есть, но он в застое, консервативен и нужен новый лидер, который и осуществит оздоровление и обновление на новых идеях. Но лидером, как известно, нужно ещё стать, и далеко не всем это удаётся.

А драмы незаслуженно уволенных — это личные драмы людей, рубцы на сердце, угнетающее человека чувство несправедливости, что, в конечном счёте, приводит к сокращению жизни, то есть название статьи не является преувеличением, как бы кому-то ни хотелось так считать.

### **Как быть, если действительно нужно увольнять?**

Ответ на вопрос, вынесенный в название раздела, вовсе не связан с возрастом директора. Если человек не справляется, если все меры помощи ему исчерпаны, то ответ очевиден, и возраст здесь ни при чём.

Мы рассмотрим случай, когда руководитель школы, как очень пожилой человек, действительно уже не справляется со своими обязанностями, школа начинает отставать по всем показателям, то есть страдают дети, но директор этого не видит, не чувствует, не понимает и сам уходить не собирается.

Даже в этом случае цивилизованное управление предполагает учёт человеческого фактора, тем более что речь идёт о людях, много лет отвечавших за жизнь, физическое и духовное здоровье

детей, то есть о людях ответственных и достойных.

Прежде всего, нужно было бы оценить качество работы школ, качество управленческой деятельности директоров. Тех, к кому претензий по результатам работы нет, оставить в покое и не ставить вопрос об их увольнении. Посмотреть, когда заканчивается срок контракта у тех, к качеству работы которых есть претензии, дать доработать и не пролеживать контракт.

Наконец, есть те, кто отдал всю жизнь школе, проработал директором много лет, достиг почтенного возраста, но уходить не планирует. Можно поговорить с человеком уважительно, организовать торжественные проводы на заслуженный отдых, публично поблагодарить пожилого директора (вручив ему благодарности, цветы, ценный подарок, премию, диск с записью памятной акции и т.п.).

И закон выполнен, и трудовые отношения не испорчены, и урок всем, как нужно расставаться с пенсионерами.

### Что делать?

Когда возникают управленческие проблемы, во всех случаях в первую очередь следует обратиться к науке. Этот, казалось бы, очевидный путь в последнее время для многих звучит как новинка и даже ошибочная рекомендация, поскольку в стране, где идея вертикали власти доведена до абсурда, у большинства управленцев тупая исполнительность представляется им большей ценностью, чем основанное на науке знание.

Менеджмент как теория эффективного управления предполагает обеспечение и в кадровой политике оптимального варианта. Напомним, что оптимизация всякой деятельности требует выполнения трёх основополагающих принципов: системности, конкретности и меры.

Системность обеспечивает всестороннее и взаимосвязанное решение проблемы; кон-

кретность требует учёта всех условий, обстоятельств, особенностей, возможностей при принятии решения в конкретной ситуации (решение, приемлемое для одной школы, одного человека, может быть абсолютно непригодным для другой школы). Для темы нашей статьи наибольшее значение имеет принцип меры: мера порождает гармонию, а всякая чрезмерность приводит к противоположному результату.

Школа, в которой и учителя, и директор — все молодые люди, не может обеспечить качественный образовательный процесс, поскольку работникам не у кого учиться, все имеют мало опыта и знаний и вынуждены использовать в своей работе преимущественно путь проб и ошибок, **которые неизбежны**. Советоваться в трудных ситуациях не с кем.

Школа, в которой и учителя, и руководители — люди предпенсионного или пенсионного возраста, также не может обеспечить качественный образовательный процесс, поскольку некому передавать свой опыт, и возникает застой в развитии, не выполняется целый ряд мероприятий, которые по силам только учителям молодого и среднего возраста, утрачивается принцип преемственности, для детей возникает некомфортная обстановка и т.д.

А чиновникам, бросившимся выдавливать из образования людей сугубо по формальному показателю — наступлению возраста, когда человек имеет право (но не обязан) уйти на заслуженный отдых, необходимо понять: называть старостью возраст, когда человек может и хочет хорошо работать, — это управленческая ошибка и человеческая глупость, так как лишает отрасль самых квалифицированных специалистов, чем наносит непоправимый вред российскому образованию. У этих увольняемых всеми правдами и неправдами людей выше уровень культуры и образования, они сильнее как управленцы любого вновь назначенного, который может состояться, а может и не состояться как руководитель.

Сама по себе политика выдавливания людей из отрасли не по причине качества их работы, а из-за возраста отвратительна, и для более молодых работников и для детей, которые видят, что творят чиновники-самодуры, и приобретают негативный опыт, который сыграет с ними в жизни злую шутку.

\* \* \*

Рецензенты статьи задали правомерный вопрос: «Кому всё это выгодно?». Попытаемся ответить.

Конечно, смена поколений должна быть, ведь меняли руководителей и раньше, никто не вечен. Но нынешний поток массовых увольнений директоров пенсионного возраста, на мой взгляд, потребовался, чтобы быстро выполнить якобы «государственный» заказ на руководителя другого предназначения: не учителя учителей, не наставника для детей, не стратега развития школы и даже не её завхоза (все по стилю управления разные), а именно **чиновника**, который не обязан погружаться в содержание образовательного процесса. Ошибочное мнение «высоких лиц», будто нет разницы в управлении магазином, фермой, школой, банком, стало доминировать у верховной власти. Во главе школы, по их мнению, должен стоять... менеджер по продажам образовательных услуг. А умный директор со стажем работы никогда с этим не согласится: он постоянно будет оценивать, как повлияет на детей то или иное управленческое «новшество» начальства, как протекает учебный процесс.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Менеджер по продажам считает: дал зарплату больше, повысил качество любой ценой (что и теорией, и практикой менеджмента не подтверждается) — значит, он хороший руководитель. Кроме того, молодой неопытный руководитель — бессловесный исполнитель: он вопросов не задаёт, он всё (в том числе и любое глупейшее распоряжение) выполняет. И это тоже кому-то на руку — тем, у кого неверно понята вертикаль власти превалирует над научным знанием, над прогрессивным человеческим опытом, над здравым смыслом. **НО**

---

Вышла в свет новая книга  
М.М. Поташника и А.В. Соложнина

### «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ»

---

*Пособие для работников  
органов образования  
и руководителей школ*

Справки по тел.: (495) 953-99-12.  
E-mail: pedobsh@mail.ru