

УДК 371

## ГОРЕ НЕ ОТ УМА, а от его отсутствия



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

**В среде работников образования России сейчас есть слово, которое вызывает у всех страх, возмущение, гнев, обиду, отвращение, страдания — только негативные эмоции. Слово это — оптимизация.**

**Оптимизация сети сельских школ означает их закрытие; оптимизация расходов — уменьшение финансирования, то есть уменьшение и без того нищенской зарплаты, оптимизация штатного расписания — сокращение психологов, логопедов, педагогов дополнительного образования и социальных педагогов. И так по всем аспектам образовательной системы. Кроме, разумеется, числа чиновников и их прав — как же без них учителя и ученики обойдутся — их оптимизация никогда не касалась. И мало кто задумывался, что подобное применение научного термина есть извращение науки чиновниками, то ли от невежества, то ли намеренно, что не меняет сути: нынешняя оптимизация всего и вся принесла образованию, детям, нам всем только плохое, то есть вред.**

*• извращение науки • практика назначения руководителей, не знающих, как устроена школа • образовательные холдинги • неграмотное вложение денег • чиновничество против законов • исключение правилу не мешает*

### **Намеренное извращение науки**

Рассмотрим генезис, то есть происхождение серьёзного научного термина.

Впервые термин использовался в математике. Это задачи на оптимизацию:

нахождение максимального значения функции при минимальном значении аргумента. Такой вывод стал решением в точке, которая удовлетворяла названным требованиям.

Для корректного перенесения ценных идей оптимизации в экономику (эта сфера уже не только математическая, так как есть факторы, риски, которые нельзя точно рассчитать) лауреат Нобелевской премии академик Л.В. Канторович предложил и доказал возможность оптимизации не только в точке, но и в области, в границах которой все варианты признаются оптимальными.

Наконец, когда потребовалось использовать идею оптимизации в социальных науках, в частности — в образовании, где результаты считать нельзя, можно только качественно оценить, другой академик — Ю.К. Бабанский подверг научной критике определение, где утверждалось, что оптимальный вариант — это вариант организации работы, когда достигается наивысший результат при минимальных расходах ресурсов (денег, времени, сил, кадров), и ввёл существенное уточнение принципиального характера: не при минимальных, а при минимально **необходимых(!!!)** расходах ресурсов, **ниже которых любая образовательная система не сможет не только развиваться, но и функционировать, то есть станет деградировать, разрушаться, что мы и наблюдаем сейчас в системе образования.**

Иначе говоря: существует предел, ниже которого ничего в образовании сокращать нельзя. Чиновники слишком далеко зашли: в бездарном планировании бюджета, в урезании ставок педагогов дополнительного образования, психологов, в повышении нагрузки учителей ради повышения зарплаты, в сокращении и реорганизации образовательных учреждений, в оптимизации учреждений культуры и детского досуга. Нужно либо вернуться к полноценному финансированию отрасли, либо честно поступить, сделав старшую ступень образования платной, как это было после войны.

Чиновники же вместо того, чтобы сопротивляться антинаучному толкованию, взяли под

козырёк и стали сокращать, урезать, ликвидировать всё подряд, и, разумеется, под флагом якобы науки.

Потеря в определении только одного слова («необходимые») нанесла огромный вред, в основе чего лежит элементарное невежество (незнание науки). А произошло это по недомыслию или лукавому намерению, значения не имеет.

### **Фельдфебели уже в Вольтерах**

У высших чиновников, которые разрабатывают и утверждают законы, нормативы в образовании, укоренилось антинаучное представление о том, что управление — это, де, некая абсолютно универсальная деятельность, а потому неважно, чем управлять: армией, баней, моргом, супермаркетом, бизнесом, кладбищем, театром, поскольку везде используют одни и те же управленческие действия (планирование, организацию, руководство, контроль), а объект якобы значения не имеет. Это глупое, научно неграмотное утверждение вы не найдёте ни в одном учебнике по менеджменту, ни в одном научном исследовании. Оно возникло от невежества, на основе пресловутого примитивного обыденного здравого смысла у неумных людей.

**Управление всегда(!) объектно ориентировано**, и школа, как объект управления, предъявляет ко всем управленцам в образовании совершенно конкретные специфические требования, главное из которых — знание школы как объекта управления, — того, как этот объект устроен, как его грамотно развивать, как работать с компонентами этого сложного объекта (учителя, дети, родители, программы, методики). Это требование носит категорический характер, и наука тут никаких исключений не допускает.

Но, к сожалению, чиновничество пренебрегает научными требованиями, и безграмотные высшие начальники, пользуясь

властными полномочиями, игнорируют закономерности, и потому руководителем школы или органа образования может быть назначен человек, вообще не знающий ни школы, ни образовательного процесса, то есть ничего из того, чем и кем ему придётся управлять.

Нормативный акт, определяющий, кто может быть назначен директором школы, — это приказ Минздравсоцразвития РФ № 761н от 26.08.2010 г., где утверждается, что руководителем образовательного учреждения может быть лицо, имеющее высшее образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление» или «Менеджмент», или «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет или любое высшее образование и дополнительное, опять же не педагогическое, а в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

В проектах нового профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (их готовят разные организации) требования о наличии педобразования тоже не содержится.

«Но требование не менее пяти лет педагогического стажа же есть!» — возразят мне те, кто готовил, готовит и утверждает эти требования. А вот тут кроется лукавство, а точнее, мерзейшая хитрость разработчиков, поскольку в школе есть только одна должность, где человек, не имеющий педагогического образования, может приобрести педстаж, — это должность военного руководителя, у которого есть всего один час в старших классах, и это всегда только один человек в школе.

Почему же в стране появилось столько людей, которые, поработав на разных руководящих должностях в армии, полиции, пожарной службе, редакциях газет, бухгалтериях, коммунальных службах, ЖКХ, системе бытового обслуживания (бани, парикмахерские, массажные спа-салоны), рынках (где угодно), так страстно захотели работать непременно в образовании и именно директорами школ? Ответ очевиден: из-за зарплаты директоров школ, которая нынче немаленькая и стабильная.

Мотив, прямо скажем, безнравственный. О любви к детям тут даже говорить неприлично.

Кто-то из читателей, чиновников наверняка захочет возразить нам и даже попенять: «А почему Вы в таком пренебрежительном тоне и с унижающей иронией пишете о, возможно, очень достойных людях из других сфер нашей жизни?»

Для ответа зададим встречный вопрос: «О каком достоинстве Вы говорите, если человек, не изучавший детской и возрастной психологии, не давший ни одного урока в жизни, не вырастивший ни одного начинающего учителя до хорошего уровня, профессионально не занимаясь воспитанием и развитием детей и учителей, пользуясь управленческой ошибкой в нормативном акте, настойчиво лезет в тонкую сферу образования?» Отсюда следует, что на таких нормативных основах в директора школ, детсадов могут пойти люди только неумные, безразличные к детям, не понимающие, что школа предполагает не формальную службу, а духовное служение и требует безусловного знания педагогической науки и практики, то есть объекта управления. Страдают от произвола тупых вышестоящих чиновников умные нижестоящие, руководители школ, а значит (в конечном счёте) учителя и дети.

Массовый факт. На собеседовании по оптимизации штатного расписания школ в областном Департаменте образования заместитель руководителя с целью оказания давления на начальника муниципального Управления надменно спросила: «Почему у этого учителя русского языка такая большая зарплата? Она что, подготовила стобальника?»

Поскольку чиновница уже давно забыла (а может быть, никогда и не знала) педагогику, то как ей объяснить, что учителя, которые доводят ребят с низкими

учебными возможностями до ОГЭ-ЕГЭ и учат этих детей в зоне их ближайшего развития, то есть на максимуме их возможностей, заслуживают гораздо большего поощрения и уважения, чем те, которые обучают от природы способных (да ещё с помощью репетиторов)? Она ведь названных в этом абзаце понятий педагогики и психологии просто не понимает.

А то, что поднятая проблема серьёзна, говорит тот факт, что в уже немалом числе регионов на должностях министров образования и руководителей департаментов, управлений и школ числятся бывшие бухгалтеры, менты, фельдфебели, которые понятия не имеют о жизни системы, которой управляют. Свою задачу они видят не в развитии образования, а в приведении его в соответствие с нормативами, то есть с запретами, разрушающей оптимизацией.

Потому и мы назвали этот раздел парафразом из ироничного А.С. Грибоедова.

### **Образовательные холдинги: шаг вперёд или два шага назад**

В ряде крупных городов возникла мода на структурные реформы, выражающаяся в том, что органы образования стали объединять подведомственные учреждения в крупные образовательные холдинги, состоящие из нескольких школ, детских садов, учреждений дополнительного образования. Во главе ставят одного директора, а все остальные становятся руководителями структурных подразделений, они переходят в ранг управленцев более низкого уровня (разумеется, с вдвое меньшей зарплатой). В таком учреждении от трёх тысяч до пяти тысяч детей, до десятка зданий, новые бюрократические структуры (отдел кадров, контрольная служба, юридический отдел, отделы культурно-массовых мероприятий, обеспечения безопасности).

Невольно вспоминаешь ироничный эпиграф к книге А.Н. Радищева «Путешествие

из Петербурга в Москву»: «Чудище обло, озёрно, огромно, стозевно и лапая».

Возникают естественные вопросы: «Чем руководствовались авторы, как уже показывает жизнь, сомнительного новшества; каковы их побудительные мотивы, ради чего затеяна столь радикальная перестройка управления?»

Первое, что приходит на ум, — это ради экономии финансовых средств. Однако нет: никакого исследования, выявившего сколько-нибудь значимую экономию денег, не проводилось, и даже самые не блещущие избыточным интеллектом чиновники очень осторожно и не в первую очередь говорят об экономии денег, которую никто не считал (или считал и знает, что её нет; иначе это было бы громко озвучено).

Что же нам удалось выяснить о причинах? Оказывается, идея реформы на первый взгляд разумная. Но только на первый взгляд и только для тех чиновников — горе-преобразователей, которые не понимают диалектики, не понимают, что всякая идея амбивалентна (то есть двойственна, характеризующаяся одновременным проявлением противоположных результатов, качеств), что у любой медали есть две стороны, что наилучший (оптимальный) вариант управления не бывает универсальным, ибо оптимальный — это наилучший только для конкретных условий.

Оказывается, холдинги стали создавать ради повышения качества образования в плохих школах. Вспомним, что везде есть хорошие и плохие школы, детсады. Родители, естественно, хотят отдавать детей только в хорошие детские учреждения, ибо имеют право учить и воспитывать детей там, где хотят.

Вспомним многочисленные акции протеста родителей, ночные костры и драки в очередях для записи в гимназии, лицей, хорошие школы и детсады, всегда

возникающую на дефиците хорошего коррупцию, разные формы взяток.

Действительно, разве нормально, когда хорошая школа переполнена, работает в две смены, там больше тысячи детей, а рядом такое же здание, где его директор не может набрать и двух-трёх сотен желающих в нём учиться. И никакое прикрепление школ к микрорайонам не помогает. Авторы структурной реформы полагают, что один сильный руководитель за счёт увольнения слабых педагогов (это действительно трудная задача), перевода части бывших заместителей и сильных учителей в присоединённые слабые школы повысит качество образования во всех структурных подразделениях холдинга, что позволит «выровнять» это самое качество, что не лишено формальной логики, смысла.

Но если бы у начальников, принимавших решение о реструктуризации, было бы всё в порядке с интеллектом (вспомним заголовок статьи), они бы спрогнозировали **неизбежное понижение вожделенного качества** в тех сильных школах, где оно ещё недавно было очень высоким. Как утверждают педагоги ещё недавних лицеев и гимназий, произошло так называемое «разжижение качества».

Есть и скрытые причины создания образовательных холдингов: органам образования трудно (а иногда и невозможно) управлять огромным количеством объектов. Оптимизационное управление определяет не любое, а строго определённое количество школ, детсадов, при котором сохраняется управляемость образовательной системы. Создание холдингов уменьшает число структурных единиц управления. Но грамотен этот шаг или нет, можно узнать только по результатам перестройки, а они (результаты), увы, не становятся лучше, а, наоборот, ухудшились в тех крупных городах, где холдинги были созданы.

Ну, и, наконец, то, что хоть и лежит на поверхности, но чиновникам с ограниченными возможностями прогностического мышления не видно.

Ну, сами посудите, уважаемые читатели: если здания трёх школ и пяти детсадов находятся рядом друг с другом, то есть в пешей доступ-

ности, то создание холдинга с одним так называемым генеральным директором ещё можно как-то оправдать. Но такие условия очень, очень редки, их практически нет. И можно ли считать не то что оптимальным, а нормальным, когда от здания до здания нужно ехать на машине (если она есть у директора) или городским транспортом? И как быть, если учителям приходится работать в разных зданиях?

О педагогической сущности учреждений образовательного холдинга, о том, что хороший руководитель должен знать каждого ребёнка, каждую семью (особенно тех, что с проблемами), знать возможности и особенности каждого учителя (а их в холдинге несколько сотен), о создании хоть какого-то ценностного, этического, мировоззренческого, мотивационного, в целом — психологического единства коллектива и говорить бессмысленно. Очевидно, что в холдинге по объективным причинам не может быть единого педагогического коллектива. При таком новшестве так называемый генеральный директор может быть только формальным администратором, транслирующим в низовые звенья распоряжения начальственных инстанций, и собирателем отчётов об их исполнении, может решать некоторые хозяйственные вопросы, то есть быть техническим менеджером, а не учителем учителей и педагогическим символом авторской школы, к чему всегда стремились хорошие руководители. Чиновники, учредившие образовательные холдинги, так прямо и цинично говорят директорам: «Вам не нужно знать педагогику, не нужно вникать в образовательный процесс — для этого у вас есть руководители структурных подразделений. Ваш функционал — это юридические и хозяйственные вопросы, кадры, создание условий». Потому на должностях директоров всё больше бывших фельдфебелей, банщиков, ментов, торговцев без педагогического образования и без опыта работы в школах.

Реформаторский зуд при интеллектуальной невозможности прогнозировать последствия внедряемых «новшеств» привёл к ещё одной управленческой ошибке: ротация руководящих кадров без учёта конкретных условий, то есть ротация ради ротации как якобы универсальный способ повышения качества управления.

Речь идёт о переводе директоров одних школ (без их желания) руководить другими, предполагая, что ситуация такого обновления принесёт только положительный результат. Но в образовании есть особенности: традиции, преемственность методической работы и многое другое, что неизбежно разрушается при смене руководителя, ибо личность первого руководителя — системообразующий фактор, хранитель всего того ценного, что мы назовём общим словом — «уклад» школы.

Ну, а каков результат всего этого — получился шаг вперёд? Наш опрос руководителей структурных подразделений показал, что в бывших совсем плохих и слабых школах порядка стало немного больше (особенно внешнего), а вот бывшие сильные, авторские, хорошие школы ощутимо утратили потенциал, поскольку... А уж как потускнел, интеллектуально и педагогически опустился, деградировал директорский корпус холдингов, и говорить нечего.

### **Неграмотное вложение денег**

Речь пойдёт о массовой стратегической ошибке в управлении российскими школами и со стороны чиновников, то есть властей, и со стороны руководителей школ. Исключительно по причине научной неграмотности.

Всех интересует вопрос: почему при всех усилиях качество образования в стране не растёт, а падает? Если говорить об общих вложениях в образовательную отрасль из бюджетов всех уровней, то очевидно, что они, конечно же, недостаточны. Многие школы страны просто бедствуют в нищете.

Вместе с тем полезно посмотреть, а куда вкладываются пусть хоть и небольшие средства, которые всё-таки хоть иногда школы получают.

Начнём с самого болезненного для школьных педагогов вопроса — с заработной платы. В большинстве регионов она позорно низкая (выражение В.В. Путина), и, конечно же, при первой возможности её следует повысить, чтобы обеспечить учителю достойную человека жизнь, не доводя педагогов до состояния унижающей нищеты.

Вместе с тем не все знают, что повышение зарплаты не влияет на качество образования школьников. И это не результат каких-то новейших исследований, поскольку описано ещё в теории мотивации Ф. Герцберга (1923—2000). Зарплата — кратковременный мотиватор, на короткое время интенсивность труда возрастёт, но потом всё возвращается на круги своя. Это исследовано, доказано и проверено практикой.

Логично предположить, что качество образования зависит от наполняемости классов. Но и зарубежные, и отечественные исследования показывают, что и это не так. Качество обученности в советские времена, когда класс-комплект состоял из (не менее) 40 детей, и теперь, когда в классе 25 детей, в лучшую сторону не изменилось. В странах, где, по измеряемым данным ЮНЕСКО и других организаций, качество обучения гораздо выше, чем сейчас в России, наполняемость классов не менее сорока детей.

Абсолютное большинство чиновников, а за ними и руководителей школ ошибочно убеждено, что качество обучения зависит от материального оснащения школы. Они считают: чем больше в школе используют на уроках компьютеры, интерактивные доски, проекторы, ЛЕГО-конструкторы, чем лучше мебель, оборудование кабинетов — тем якобы должно быть выше качество обученности. Однако

и здесь, как это ни покажется странным, корреляция (связь) не обнаружена.

Наконец, пусть читатель вспомнит факты, подтверждающие постулат: кто хорошо учил, воспитывал и развивал детей в те времена, когда в школах не было современного учебного оборудования, тот и сейчас выполняет педагогическую работу качественно; тот учитель, который не умел работать с детьми, не добивался высоких результатов в прежние времена, остался таким же при полном обновлении материально-технической базы школы.

Так что же определяет качество школьного образования, куда прежде всего нужно вкладывать деньги, чтобы хорошо учить, воспитывать и развивать детей?

Далее мы приводим фрагмент из очень серьёзной статьи доктора педагогических наук К.М. Ушакова «Парадоксы МакКинси» (см. журнал «Директор школы», № 6, 2008), которую рекомендуем прочесть полностью:

*«Исследование McKinsey & Company показало, что единственный фактор, который определяет успехи детей и от которого зависит качество образования, — это качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое квалификацией педагога. <...>*

**Отсюда вывод: ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ЛУЧШЕ УЧИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ЕЁ СОСТАВЛЯЮТ».** Это не просто частное мнение, а результат многолетнего научного исследования всемирно признанной лаборатории-института.

Это позволяет утверждать: *эффективное расходование финансовых ресурсов однозначно предполагает необходимость вкладывания денег (пусть даже тех небольших, которые появляются) прежде всего в учителя, то есть в систематическое повышение его профессиональной квалификации, в создание условий для его постоянного профессионального роста.*

Этот вывод абсолютно не очевиден даже для, казалось бы, сильных директоров школ, если посмотреть, как были израсходованы немалые деньги, полученные школами — победителями

конкурса — в ходе реализации приоритетного национального проекта «Образование», когда лучшие школы получили сразу по миллиону рублей, а некоторые получили этот миллион трижды (они разбили свои программы развития на три этапа, назвав каждую часть по-новому, и, подав документы на конкурс, выиграли его (что положением о конкурсе не запрещалось)). Я проанализировал, на что были потрачены эти деньги в разных регионах страны. И везде, увы, на одно и то же: на приобретение новой мебели (хотя и прежняя была пригодной), вторых, третьих и четвёртых компьютерных классов, новых интерактивных досок (хотя и прежних было немало), другого различного школьного оборудования. *На повышение квалификации учителей — ни копейки, хотя запретов на реализацию этой цели не было.*

Наконец, вспомним великих мудрецов-классиков. Они эту закономерность сформулировали экспертным путём на основе анализа эмпирических фактов задолго до современного исследования МакКинси.

*«В заботах о подъёме нашего среднего образования начинать необходимо отнюдь не с программ, числа часов, а с подготовки надлежащих учителей...» (Д.И. Менделеев).*

*«В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя» (К.Д. Ушинский).*

*«Школа — это только и всецело учитель: учитель — во-первых, учитель — во-вторых, учитель — в-третьих, и только в-четвёртых ещё что-нибудь, ну, там какое-нибудь здание, программа» (В.В. Розанов).*

Итак, для того чтобы улучшить качество образовательного процесса, деньги нужно вкладывать прежде всего в учителя, в его развитие, в повышение его

квалификации. Но почему же управленцы этого не делают? Я спрашивал об этом очень многих и только, казалось бы, лучших состоявшихся руководителей. Их ответы сведём в одно совокупное обобщение, которое, увы, о большом уме не говорит:

«Во-первых, вкладывать деньги в развитие учителя в нашей стране не принято, в нас — руководителях — это не культивировано, нам это не привито;

во-вторых, вложения в человека имеют очень отдалённую во времени отдачу, а мы любим быстрый и конкретно осязаемый, видимый результат; когда-то ещё вложенные в учителя деньги проявятся в его квалификации, а новые парты, компьютеры, интерактивные доски — вот они стоят сразу, здесь и сейчас;

в-третьих, вложения в учителя — это рискованные вложения; вот пошлешь его на учёбу, на стажировку за рубеж и он, всё получив, потом возьмёт и уйдёт в другую школу или вообще из сферы образования; а с новой мебелью, компьютерами такого не произойдёт;

в-четвёртых, государство (то есть чиновники) приучило нас самим ни о чём серьёзном не думать, учёных не слушать, а только исполнять указания вышестоящих начальников; так команды вкладывать деньги в развитие учителей не было(!); наоборот, чиновники, бухгалтеры крайне неохотно подписывают счета на повышение квалификации учителей в разных формах (и чаще всего просто отзывают); а на приобретение мебели, на компьютеры (если деньги есть) — без проблем».

И добавим: одобряют работу директоров, которые так оправдывают действия, такие же примитивные, интеллектуально ущербные начальники (они же деньги выделяют). Вот почему деградирует школа, если судить по результатам хотя бы только обученности. А если исследовать динамику результатов воспитания по стране, то умному руководителю станет очевидной его (и не только его) управленческая ошибка принципиального ха-

рактера. А понимать ошибки и продолжать совершать их — это уже безответственность, граничащая с вредительством (страдают же дети, целые поколения людей). За такие ошибки неизбежно наступит расплата (не чиновникам, разумеется).

Итак, *вкладывать любые появившиеся деньги нужно прежде всего в учителя, в его профессиональное и личностное развитие*. В основе этого утверждения лежит в общем-то простая, понятная, подтверждённая жизнью идея: если у школы красивый фасад, новая мебель, много компьютеров и интерактивных досок и пр. (что, конечно же, благо), но нет хороших, квалифицированных учителей, то из такой школы будут выходить недоучки, жлобы, слаборазвитые, примитивные существа, от которых однозначно будут страдать люди; если у школы старое, разрушающееся здание, изношенная мебель, нет в достатке интерактивных досок и компьютеров, протекает крыша (что очень плохо), но есть высококвалифицированные учителя, то из этой школы будут выходить хорошо образованные, воспитанные и развитые выпускники, несмотря ни на что.

И, наконец, обратимся к теории и Вашей личной практике управления. От кого, прежде всего, зависит качественное исполнение задач, которые Вы ставите, качество исполнения Ваших управленческих решений? Очевидно, что от качества подчинённых Вам учителей: от их компетентности, профессиональной квалификации, способности понимать проблемы школы и её руководителей. Если Вас как руководителя не устраивает что-либо из перечисленного в кадрах, то задайте себе вопрос: «Сколько финансовых средств, собственных сил, времени Вы потратили на то, чтобы квалификация учителей Вас устраивала?» В ответе на него и содержится причина того факта, что многие Ваши управленческие решения, будучи, возможно, и правильными, реализуются подчинёнными плохо, неграмотно, неэффективно. Наверняка Вы не раз



повторяли известный афоризм В.В. Капниста: «Законы святые, но исполнители — лихие супостаты». Если хотите иметь других исполнителей — вкладывайте деньги и силы в учителей, в их профессиональное развитие *в первую очередь*.

Вот почему, когда мы смотрим на роскошные школы-дворцы Г. Грефа, В. Потанина, П. Грудинина и других олигархов, на «Сириусы», «Сколково», то вспоминаем притчу, заканчивающуюся мудрой мыслью: «Бесполезно закачивать тонны золота в море, ожидая при этом увеличения вылова рыбы».

Написанное в этом разделе основано на управленческой науке, которую чиновники не знают. Вы встречали чиновников, которые книги читают? А пренебрегать наукой — всё равно, что игнорировать законы природы, что характерно для людей с недостатком... (сами знаете чего). А при этом недостатке школе и детям — одно горе.

### **Чинопочитание вместо образованности, науки, здравого смысла и даже законов**

Этот раздел можно было бы назвать и так: «Вертикальное управление, доведённое до абсурда». С некоторых пор чиновники, у которых горе не от ума, а..., так уверовали в вечную правоту, что и прямо, и косвенно, и мытьём, и катаньем стали внушать (и внушили) очень многим работникам образования, что их нормативный акт, решение, частное мнение и даже устное указание изначально всегда грамотное, верное (или, как говорят математики, «правильное по определению» и потому не нуждается в доказательствах). Даже если оно противоречит науке, здравому смыслу, результатам его осуществления. Эта обскурантистская глупость (то есть мракобесие) не могла не оказать пагубного влияния на руководителей школ и учителей.

И вот уже директора (даже те, кто не из менеджеров, а из учителей), когда им приводят серьёзные научные аргументы, касающиеся ни много ни мало судьбы(!) ребёнка, отвечают, например, так: «Но ведь это понизит рейтинг школы и района по результатам ОГЭ-ЕГЭ» или, «То, что Вы предлагаете, противо-

речит требованиям департамента», или: «А как мне отчитаться перед Управлением, если я буду принимать таких слабых детей?»

И любая чушь, глупость, любое ошибочное указание сверху берётся под козырёк, хотя руководители школ понимают абсурдность того, что от них требуют чиновники. Но теперь уже не сопротивляются, даже вопросов не задают.

Особенно отвратительно чинопочитание, когда директора не противятся произволу высокостоящих. Вот губернаторы дали команду (а им поступило устное указание из ведомства полпреда президента): к 1 сентября во всех школах создать газоны и в 30% школ оборудовать стадионы. Команду спустили мэрам городов и главам районов, а региональные министерства и департаменты образования должны контролировать ход исполнения поручения. Над исполнителями тут же появляются тучи контролёров, которые требуют предоставления отчётов. На год вперёд выстраиваются фискальные органы, полиция и прокуратура, Роспотребнадзор, и каждый отслеживает своё. И никто не хочет понять, что 44-й Федеральный закон не позволяет выполнить поручение к 1 сентября (сроки тендеров нарушать нельзя), что в бюджете не были заложены деньги на устройство газонов и стадионов, а за нецелевое использование бюджетных средств — уголовная статья.

Дефекты так называемого вертикального управления уже дошли до учителей и уродуют их педагогическое сознание до полной потери такта, нравственных принципов и даже совести. А как иначе оценить, что именно учителя не то что не отказываются, а с каким-то особым старанием осуществляют на тюремный манер унижающие юношей и девушек шмоны перед проведением ОГЭ-ЕГЭ, раздевают их для досмотра (нет ли шпательков на теле).

Чиновники (даже те, кто не имеет педагогического образования и никогда не работал в школе) беспардонно вмешиваются даже в образовательный процесс. Рассмотрим фразу-указание: «Нужно использовать только современные инновационные методы обучения», которая воспринимается учителями как некий объективно действующий закон природы, хотя глупость требования очевидна. Дело в том, что ни в одной научной классификации методов обучения нет их деления на современные и несовременные, никто не объясняет, какие инновационные, а какие — нет. Одни чиновники оценивают уроки как современные, если на них используются компьютеры, другие — только если используются интерактивные доски (хотя они далеко не всегда нужны), третьи — если на уроке используются проблемно-поисковые методы (хотя они тоже не всегда показаны).

И уж полный абсурд, когда чиновник требует использования только эффективных методов воспитания, не объясняя, что он имеет в виду. Ну, где ж чиновнику понять, что такой, казалось бы, простой метод, как «требование», одному — по барабану, другому — стимул, третьему — оскорбление, унижение и потому невыносимая боль, четвертому — ненависть и месть. Этих — собственно педагогических тонкостей чиновник не знает, не понимает, но на всех совещаниях произносит, обязывает использовать, а учителя уже настолько запуганы, что верят, повторяют на конференциях, методических совещаниях и реализуют в работе так, как бог на душу положит.

### **Нет правила без исключения...**

Прекрасно понимаю, что не все читатели со мной согласятся и обязательно возразят, что, мол, не все чиновники-начальники такие, что они не всегда виноваты, поскольку лишь часть более высокостоящей системы, что многие всё-таки о школе, об учителях, о детях думают и стараются...

И А.С. Пушкин (который «наше всё») писал в «Евгении Онегине»:

*«Хоть он людей, конечно, знал  
И вообще их презирал, —  
Но (правил нет без исключений):  
Иных он очень отличал...»*  
(«Евгений Онегин» 2, 14)

Конечно, и среди чиновников встречаются люди хорошо образованные, эрудированные, не утратившие управленческо-педагогической сущности в условиях неимоверного давления сверху, несмотря ни на что и вопреки всему думающие о развитии подведомственной им образовательной системы. Я обратился к одному из таких немногих — председателю Комитета по образованию Новониколаевского района Волгоградской области Петру Викторовичу Митяшову с вопросом: «Вам удаётся хоть иногда противостоять чиновной глупости и хоть как-то в чём-то не позволять начальникам (у которых горе не от ума, а...) разрушать образование и добиваться разумных, жизненно необходимых, научно-обоснованных решений?»

Этот умный, интеллигентный человек ответил нам: «У выдающегося французского писателя, ушедшего в 54 года добровольцем на фронт, участника французского Сопротивления Андре Моруа прочёл: «Я не в силах выиграть битву, но я в силах быть храбрым солдатом». Чем не главный принцип управленца и сейчас, и во все времена? Так что я сопротивляюсь, и кое-что всё-таки удаётся отстоять».

А я подумал, кто из чиновников всех рангов, обидевшихся на статью, знает, кто такой Андре Моруа?

Другой муниципальный чиновник (из тех, у которых с умом и совестью всё в порядке) написал нам: «Те, кто сопротивляется глупости и всё-таки кое-что отстаивает, — бойцы невидимого фронта: дельные администраторы, стремящиеся сохранить систему образования и школы от развала. Моё главное предназначение:

минимизация последствий ошибочных решений вышестоящих организаций, то есть чиновников, у которых горе не от ума, а от его отсутствия».

И, наконец, последнее. Один директор школы написала о мерзейшем оружии чиновников, когда они не могут обосновать требование: «Мне нужно было во что бы то ни стало сохранить в штатном расписании школы психолога — специалиста высочайшей квалификации, спасшего не один десяток судеб детей, попавших в трудную жизненную ситуацию, человека, к которому постоянно обращаются за советом, консультацией по любым возникающим проблемам все учителя, включая самых опытных, и родители. А чиновницы из региона и из районного Управления требовали, чтобы я в целях якобы оптимизации сократила единицу этого психолога, чтобы у них какой-то цифровой показатель соотношения педагогических и непедagogических работников соответствовал тому, что требуют другие чиновники-финансисты.

Я объясняла, доказывала, но меня не хотели слушать и не слышали: «Все школы сократили, а Вы не можете! Ну, что ж, если Вы не можете — так это сделают другие».

Это была прямая угроза применения статьи 278 ч. II Трудового кодекса РФ: увольнение руководителя без объяснения причин, то есть то, что практически невозможно оспорить даже в суде. Я сказала чиновнице: «Вы хоть понимаете, что ведёте себя, как бандиты» — и подала заявление об уходе».

Так из-за глупости и тупости чиновников российская школа потеряла ещё одного квалифицированного руководителя школы. И сколько их уходит по этой причине каждый год! А остаются — сами понимаете кто — те, кто безропотно выполняет требование, приносящее вред российским школам, а главное — детям.

Не будем отрицать идеи, вынесенной в название раздела, но напомним: крылатое латинское изречение *Nulla regula exceptione...* («Нет правила без исключения») принадлежит римскому философу Сенеке. Но по понятным причинам обычно используют только начало его фразы, вынесенной нами в название раздела, а афо-

ризм автора имеет очень существенное продолжение (*sed exceptis non imperdit regulam*), что переводится как «но исключение правилу не мешает».

### Почему это происходит?

Ответ на вопрос, вынесенный в название раздела, всем очевиден: большинство чиновников от образования абсолютно не думают о последствиях требований, решений, совершенно не думают об учителях, детях; их и мотив, и цель одна: выполнить распоряжения вышестоящих инстанций. И притом любой ценой. Это с одной стороны.

Но ведь все чиновники учились в школе, имеют высшее образование, а многие — и учёные степени, а значит, с интеллектом у них должно быть всё в порядке. Откуда возникла атрофия интеллекта и паралич воли, чтобы не вредить, а помогать образованию? Одна из причин в том, что в стране (особенно среди чиновников) незаметно произошла подмена образованности дипломированностью. Интересное, грамотное и аргументированное объяснение прислала заведующая кафедрой менеджмента Ярославского областного Института развития образования В.Г. Константинова: «В моей жизни встречались невежественные чиновники, тягаться и бороться с ними бесполезно. На них можно воздействовать только большей силой. Синонимами слова «интеллект» являются ум, разум, сознание, мудрость, а антонимами — бездумье, глупость. Но слово «интеллект» имеет ещё один эмоционально окрашенный антоним — «тупость». И здесь причиной не только плохая работа мозга, а бездушие и лень души, нежелание войти в положение. И никакой красный диплом не закроет бездушного тупого чиновника. А уж если чиновники начнут и «флагами размахивать» (а они это любят) — то всё, пропала Россия-матушка...

И это как раз то, что определяет неумное поведение чиновников — именно тупость. А если эмоциональный интеллект приближается к критическому минимуму, то совсем беда. Что и происходит».

Проблема эмоционального интеллекта чиновников, эмпатии сегодня, как ни в какие другие времена, очень актуальна. Они всегда спешат, не думая, не вникая в суть, в результаты, что-то делают, отчитываются, снова что-то исполняют и снова отчитываются... Поверхностные отношения, поверхностные знания, поверхностные эмоции...

Один из рецензентов рукописи (чиновник с большим стажем) написал неожиданную оценку: «Проблема большинства российских чиновников не столько в отсутствии ума, сколько в отсутствии Бога в душе, то есть в отсутствии совести (хотя и ума у многих действительно мало).

Раньше я был только безропотным исполнителем воли тех, кто надо мной. Когда увидел жизнь дочери (она учитель) и её мужа (его назначили директором), то стал прогнозировать последствия тех решений,

которые зависели от меня, и делать все возможное, чтобы как можно меньше вредить им, как можно меньше создавать проблем в заботах о детях. Невежественный чиновник может спросить у умного (так сказать — позаимствовать интеллект). Если же нет совести, то её займы не возьмёшь».

\* \* \*

И ещё дельное мнение рецензента в конце статьи: «Всё правильно пишет автор, но что мы можем со всем этим делать? Ни-че-го!» — сначала подумал я.

Публично или непублично критиковать чиновников могут только самоубийцы — ведь над каждым из руководителей, как Дамоклов меч, висит 278-я статья. Но потом взял три фрагмента из статьи и, сославшись на авторитетное мнение и титулы автора, процитировал их на августовской конференции. Сначала в зале воцарилась гнетущая тишина, а потом вдруг встал зам. губернатора и заплодировал. В зале возникла овация, все скандировали «Прав-да!!!». **НО**

## **Grief Not From Intellect, But From The Lack Of It**

**Mark M. Potashnik, full member (academician) Russian education Academy, Professor, doctor of pedagogical Sciences, Moscow**

**Abstract.** *The article looks at the facts of government officials committing regulation mistakes in regards to education due to their ignorance, underdeveloped intellectual abilities or dumbness. In addition, the work provides recommendations for the use of the materials discussed in the article itself.*

**Keywords:** *perversion of science; practice of the appointment of the leaders, who do not know, how a school operates; educational holdings; illiterate investment of money; honoring the officials versus the law; an exception can coexist with the rule.*