

КУХАРКИНО УПРАВЛЕНИЕ, или Суверенный менеджмент в образовании по-российски

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

Название статьи — трансформация крылатой фразы, которую приписывают В.И. Ленину: «У нас каждая кухарка должна уметь управлять государством». На самом деле это неточная (искажённая) цитата из его статьи «Удержат ли большевики государственную власть?» (1917 г.). В первоисточнике: «Мы не утописты. Мы знаем, что любой чернорабочий и любая кухарка не способны сейчас вступить в управление государством... Но мы [...] требуем немедленного разрыва с тем предрассудком, будто управлять государством, нести будничную, ежедневную работу управления в состоянии только богатые или из богатых семей взятые чиновники. Мы требуем, чтобы обучение делу государственного управления велось сознательными рабочими и солдатами и чтобы начато было оно немедленно, т.е. к обучению этому немедленно начали привлекать всех трудящихся, всю бедноту».

Однако фраза «У нас каждая кухарка должна уметь управлять государством» стала жить самостоятельной жизнью и используется как иронический комментарий к действиям непрофессионалов и случайных людей, оказавшихся у руля государственной власти, в сфере управления вообще.

Из той же серии словосочетание «суверенный менеджмент по-российски», представляющий собой парадокс, трансформацию нашу-мемшей в стране дискуссии о существующей якобы только у нас в стране так называемой «суверенной демократии» — дискуссии,

закончившейся ироничной оценкой нововведения, которое, как показала жизнь, так и не было принято ни в стране, ни за рубежом.

Метать золото в море, ожидая скорого прироста добычи рыбы

В «Народном образовании» № 10 за 2009 г. в статье «Обмиллионенные школы и обстотысяченые учителя или Много шума и... ничего?» мы подробно анализировали проблему бессмысленной траты бюджетных денег, выделенных при реализации приоритетного нацпроекта «Образование» небольшому количеству школ (деньги нередко были потрачены на об-

новление вполне приличной мебели, на уже третьи и четвёртые компьютерные классы и т.п.), в то время как у многих школ не хватает средств даже на обычное функционирование, которое на бумаге государство гарантирует всем детям. Это произошло в результате неграмотного, непрофессионального, не основанного на знании науки (т.е. «кухаркиного») управления. Научное руководство отраслью требует знания экономики, где есть выведенное из практики, из опыта обобщённое и обоснованное понятие «воспроизводство основных фондов», которое предусматривает обязательность капитального и текущего ремонта школьного здания, обновление инженерного и учебного оборудования, изношенной мебели через определённое количество лет и т.п.

Управленческая и экономическая наука утверждает бессмысленность перераспределения средств в пользу лучших, когда общий объём финансовых средств, выделяемых на образование, недостаточен даже для нормального функционирования всех школ.

Наука требует увеличения общего объёма бюджетных средств, выделяемых на образование (сейчас он $\approx 3,6\%$ ВВП, а нужно в два-три раза больше). А всё, что сверх этого, и должно выделяться на развитие или из внебюджетных источников. Если названное не соблюдается (как говорят, проедается основной капитал), то при улучшении положения отдельных школ большинству школ стало хуже, ибо деньги на национальный проект брались из того же источника — госбюджета.

Если говорить о сельских школах (где нет денег, собранных с родителей), то их основная материальная база создавалась в 60–70-е годы прошлого столетия и с тех пор не обновлялась, в чём нетрудно убедиться, посмотрев, какая там мебель, какие висят таблицы, какое там лабораторное оборудование.

При «кризисных» управляющих кризис стал перманентным

В последнее время возникла мода: для якобы быстрого обновления школы назначать ру-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

ководителями разных уровней в образовании людей не из педагогов, а тех, кто имеет опыт какого-то управления в других областях. Объяснение этой не просто сомнительной, а безграмотной управленческой практике дали лукавое и демагогичное: дескать, система образования нуждается в реформировании, а сделать это изнутри самой системы невозможно, поэтому нужно приглашать так называемых кризисных управляющих из других сфер, поскольку у них, де, незамысленный взгляд, они смелы, не обременены консервативными традициями образования. Это неприемлемый вариант, поскольку эти руководители не знают объекта своего управления, и потому их деятельность может быть только дилетантской, ущербной, непрофессиональной. Вы хотите, уважаемый читатель, чтобы заведующим хирургическим (кардиологическим, неврологическим и т.д.) отделением или главврачом больницы был назначен человек, не имеющий медицинского образования и опыта лечебной работы? Ответ очевиден. Для «кухарок» от управления в системе образования это почему-то не очевидно.

Начнём с федерального уровня. С начала перестройки (с 1991 г.) в России было аж шесть министров образования, и ни один из них не работал ни в школе, ни в техникуме, ни в колледже, ни в ПТУ, ни в органах образования, а четверо из названных никогда не работали даже и в вузе. Вот так: системой общего среднего образования, включающей более 65 тысяч школ, несколько миллионов учителей, десятки миллионов учащихся, пытались управлять и управляют люди, не знающие системы, которой они должны управлять.

Жизнь показала, что к каждому из министров были существенные претензии и высших властей, и общества: к одним — за отсутствие развития образовательной отрасли, к другим —

М.М. Поташник. Кухаркино управление, или Суверенный менеджмент в образовании по-русски

за непродуманные, вредные нововведения. На региональном и муниципальном уровнях ситуация не лучше: то там, то тут на управление образованием ставят, например, обанкротившегося редактора местной газеты, бывшего спортсмена, работника сельского хозяйства, ничем хорошим не проявившего себя директора школы (поскольку он был в избирательном штабе победившего мэра — такая вот форма оплаты за услугу), где-то ставят отставных военных и т.д., и т.п. По каждому из приведённых фактов мы знаем область, город, фамилию, имя и отчество этих горе-управленцев, наделённых властными полномочиями.

Эти назначения чаще всего — следствие самодурства глав администраций. Но не только. Высокие чиновники совершают кадровые ошибки из-за стремления реформировать систему образования, элементарного незнания закономерностей теории оптимального управления, полагая, что управлять людьми может каждый, поскольку существует так называемый общий менеджмент как управление персоналом. Это, конечно, поверхностный, примитивный и вредный подход. Наука утверждает: *всякое управление объектно ориентировано*, и потому управление в торговле отличается от управления в вооружённых силах, в спорте, в производстве, в службе быта, в шоу-бизнесе, и, естественно, все они отличаются от управления в образовании. *Любой управленец должен безупречно знать объект своего управления*: руководитель органа образования — содержание, структуру, экономику образовательных процессов в муниципальной образовательной системе.

Та же ситуация и с руководителями школ: они должны знать ещё и суть процессов обучения, воспитания, развития и социализации ребёнка и обязательно — его психологию. Ситуация, когда руководитель ничего этого не знает, когда он пришёл из другой сферы или не успел стать учителем-профессионалом, а его уже выдвинули в директора, не оставляет такому человеку никаких шансов на успех в управлении школой: кое-как выполняя

административные функции, он не в состоянии проанализировать урок, помочь педагогу советом, вырастить начинающего педагога, т.е. выполнить свои методические функции по отношению к учителю, и потому учителя отдаляются от таких руководителей, а последние сосредоточиваются только на решении административных и хозяйственных вопросов. В этих школах не бывает педагогических по содержанию советов (только производственные совещания) и единственные методы работы — административные. Фразы (и действия) этих руководителей становятся предметом насмешек и пополняют «коллекции» хохм из цикла «Нарочно не придумаешь». Ситуация подобного «кухаркиного» управления не просто комична и безобидна — она вредна, и страдают от такого управления сначала учителя, а в конечном счёте — дети, т.е. кризис образования становится перманентным.

Цена неграмотного слова

Одно из обязательных требований к профессиональному управлению — тщательное, скрупулёзное отношение ко всем подготавливаемым управленческим документам, нормативным актам, особенно к тем из них, которые касаются и без того ничтожной зарплаты учителей. Малейшая небрежность, неточность, двусмысленность моментально превращают деятельность руководителя в такое «кухаркино управление», которое очень больно бьёт по самому чувствительному в жизни учителей — материальному вознаграждению за труд.

Вспомним потрясший страну факт трёхлетней давности. В кои веки впервые за долгие десятилетия несправедливой оплаты работы Президент страны объявил, что с 1 сентября 2006 г. вводится оплата учителям за классное руководство в размере одной тысячи рублей в месяц, т.е. за огромную работу, которая отнимала уйму времени и сил педагогов, но всегда выполнялась только на общественных началах. Люди считали, что наконец-то

будет ликвидирована вопиющая несправедливость, когда те, кто имел классное руководство, и те, кто его не имел, получали одинаковую зарплату при равном числе часов. Но не тут-то было! Примерно сто тысяч учителей, административно обременённых воспитательными функциями классного наставничества, обещанной не кем-нибудь, а Президентом России, этой тысячи рублей не увидели. И так было более полугода.

Оказывается, в документе, регламентирующем надбавки и доплаты учителям, где стоят подписи федеральных министров финансов и образования, было сказано, что доплата за классное руководство вводится учителям общеобразовательных (далее обратите внимание, уважаемый читатель)... школ. И всё. А должно было бы быть — «общеобразовательных учреждений» или же сами эти учреждения должны были быть названы. Таким образом, если педагог вёл классное руководство в учреждении, которое по номенклатуре называется «школа», то надбавка за классное руководство полагалась, а вот если он был назначен классным руководителем в Центре образования, гимназии, лицее, коррекционной школе того или иного вида и других общеобразовательных учреждениях России, то доплата не выплачивалась. И бухгалтеры точно следовали букве этого мягко говоря, некорректно составленного нормативного акта. Только после многочисленных писем в журнал «Народное образование», Президенту, после его предупреждения, что ошибка должна быть исправлена и всё должно быть выплачено людям до копейки за прошлые месяцы, доплаты стали выплачивать классным руководителям образовательных учреждений всех видов и типов. Но как измерить и чем компенсировать обиду, нанесённую десяткам тысяч педагогов страны?

Зарплата по праву... прописки

Ну, и конечно, нельзя не рассмотреть вопрос практики «кухаркиного управления» в связи с «позорно низкой» (выражение В.В.Путина) зарплатой учителей. В Издательском доме «Народное образование» в 2009 г. вышла книга видного специалиста, доктора экономических наук А.Б. Вифлеемского «Новые системы оплаты труда работников образовательных учреждений», где автор на основе офи-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

циальных данных регионов анализирует все существующие в стране варианты систем оплаты труда учителей (Единая тарифная сетка, отраслевая, санкт-петербургская, подушевая, штатно-окладная и другие системы) на цифрах, показывая порочность всех этих моделей, поскольку все они грубо нарушают трудовое законодательство. Об уменьшении зарплаты некоторых групп учителей при расчётах её по новым методикам я не говорю — к этому учителя почему-то привыкли. Но как понять, что педагоги в зависимости от того, в каком регионе они работают, занятые одним и тем же трудом, с одним и тем же числом детей и имеющие одну и ту же квалификацию, получают в разы отличающуюся заработную плату? Причём независимо от качества работы.

Поскольку это за гранью здравого смысла, приведу конкретные цифры: в одном регионе учитель получает 6 700 руб. в месяц, в другом — 16 700 руб., в третьем — 56 700 руб., в четвёртом — 76 700 руб. и т.д. И повторимся: при одной и той же наполняемости классов, преподавая один и тот же предмет, по одним и тем же программам, имея одни и те же квалификационные характеристики, стаж и т.д. В нашей стране даже в одном городе учителя, работающие в школах разного подчинения (региональному департаменту или муниципальному управлению, например), получают разные зарплаты при одинаковых исходных для расчётов параметрах. И федеральных «кухарок» от управления это нисколько не смущает: «Мы разработали модельную методику. А уж как её реализуют в регионах и муниципальных образованиях — не наш вопрос и претензии не к нам», — как будто речь идёт не об одной и той же государственной системе образования в одной и той же стране.

Скажите, нормальный человек может понять и принять подобное «кухаркино» управление образованием?

М.М. Поташник. Кухаркино управление, или Суверенный менеджмент в образовании по-русски

Убийственная по саморазоблачению «кухарок» от управления и отвратительная по сути сцена разыгралась на Ассамблее педагогов, посвящённой открытию объявленного Президентом России «Года учителя», 21 января сего года в Санкт-Петербурге. Выступающая учительница сказала: «У меня зарплата 7 тысяч 200 рублей в месяц...». Отвечая ей, чиновник очень высокого федерального уровня сказал: «Не надо нам рассказывать (имеется в виду «не надо нести чушь». — *М.П.*) — у нас в стране средняя зарплата учителей 12 тысяч 400 рублей». Получается, что если кто-то может позволить себе съесть две курицы, а я — ни одной, то в среднем я тоже съел курицу. И это не просто грубая и слишком прямолинейная аналогия, ведь речь идёт не только и не столько о престиже учительского труда (хотя и это архиважно), речь идёт о физическом выживании значительной части педагогов страны, их семей, их детей.

На осинке не растут апельсинки

Грамотное управление требует не только безупречных профессиональных знаний, но и высокого уровня общей культуры личности, иначе конфузы неизбежны. Вспомним, сколько шума наделала в печати фраза одного из недавних федеральных министров образования: «Я не понимаю, почему в классических гимназиях охотно изучают древние языки (было такое увлечение. — *М.П.*), например, греческую культуру, но так рьяно возражают против изучения православной культуры». Фраза, мягко скажем, некорректна для любого человека, но для управленца в ранге министра да ещё образования(!) она просто неприлична. «Греческая» (культура) — категория национальная, а «православная» — конфессиональная, и потому они в смысловом плане не могут быть объектами сравнения. Это то же самое, что сравнивать километры с килограммами или градусы с литрами — эти категории из разных логических рядов. Греческую культуру можно сопоставлять с русской, китайской, немецкой и т.п., православную — с католической, мусульманской, буддистской и т.п. Кроме

того, верующие и греки, и русские в массе своей исповедуют одну и ту же религию — православие. Но и это ещё не все: религиозное чувство, поиск путей к постижению любой веры — процесс глубоко индивидуальный, личный, интимный и в результате обязательного изучения в школе, т.е. под давлением, не возникает.

Профессиональное управление в отличие от «кухаркиного» требует не только знаний и умений, но и высокой общей культуры личности управленца.

На школьном уровне ситуация не лучше. Ярчайшим примером, до какой степени падения авторитета может довести руководителя школы непрофессиональное, т.е. «кухаркино», управление, становятся попытки директоров и завучей контролировать подготовку поурочных планов учителей. В административном угаре директриса потребовала от учителей до ухода в отпуск представить ей поурочные планы на весь(!) предстоящий учебный год. Часть педагогов безропотно выполнили противоправное распоряжение (поурочные планы не входят в перечень обязательных документов школы, это личные творческие тексты или изображения и потому они вообще не могут быть предметом контроля со стороны администрации). Другие выполнили распоряжение формально или заволокитили, т.е. не выполнили вовсе. Директор (из начальников «кухаркиного» стиля управления) загладила злобу на тех учителей, кто ослушался, и в сентябре решила через завуча проверить у них наличие поурочных планов. Завуч попросила их предъявить. Все представили, а одна учительница забыла планы дома, но сказала, что планы есть.

— А как же Вы будете вести уроки без планов перед глазами? — продолжала завуч.

— Так они все у меня в голове. Я на уроке написанными планами никогда не пользуюсь. Мне важен только сам процесс подготовки к урокам. Так что не беспокойтесь, мои уроки сегодня вполне продуманы и подготовлены.

— Всё равно план всегда должен быть при Вас! — не унималась завуч.

— Но ведь поурочный план — это личный творческий документ учителя, и потому его написание или только продумывание — личное дело учителя, — спокойно пояснила учительница.

— (Не стану воспроизводить слова завуча; оставляю их для воображения читателя.)

Учительница оказалась умной, наблюдательной и с характером. На следующий день завуч встретила её у выхода из учительского гардероба с тем же вопросом.

— Так сегодня у Вас планы уроков, я надеюсь, есть?!

— Есть, — спокойно ответила педагог.

— Так предъявите!

— С удовольствием!! — уже с блеском в глазах сказала учительница и продолжила: — Только после того, как Вы нам всем покажете свои планы — и не без едкой иронии добавила... для *образца*, разумеется.

Комментарии излишни. Пусть читатель сам допишет варианты развития этого сюжета.

Общая культура личности есть тот фундамент, на котором строится любая деятельность — в том числе и управленческая. Когда руководитель с низким уровнем общей культуры даёт оценки, выносит решения, они всегда бывают ошибочными по сути и карикатурными по форме, как у «кухарок» от управления.

Извращённое толкование идеи «вертикали власти»

Непрофессиональное, т.е. «кухаркино», управление опасно ещё и тем, что извращает всё — в том числе и разумные управленческие идеи вышестоящих руководителей.

Рассмотрим идею построения вертикали высшей государственной власти, высказанную и реализованную В.В. Путиным в самом начале XXI века и продолженную Д.А. Медведе-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

вым. Система мер по выстраиванию властной вертикали относилась *исключительно* к укреплению целостности Российского государства, поскольку возникала опасность его распада. Никакого отношения эта идея не имела и не имеет к управленческим отношениям в школьной сфере. Тем не менее «кухарки» от управления в образовании механически перенесли идею властной вертикали в просвещенческую среду и как-то незаметно для многих упразднили все демократические институты в системе: с учителями перестали советоваться, без всякого эксперимента вводятся сомнительные новшества, а противников этого новшества увольняют, преследуют, третируют; уже давно не проводятся съезды учителей; отсутствует такой признак гражданского общества, как учительское и ученическое самоуправление, и т.д. Беспрекословное подчинение в иерархии управления систем образования стало явно значимее и ценнее, чем инициатива, творчество, самодеятельность и самостоятельность. Результатом этого управления стали безгласность учителей, их безразличие ко всему новому и страх перед властью предрержащими, что в концентрированном виде демонстрирует такой, ставший распространённым, факт.

Августовская конференция работников образования в миллионном городе на Волге. Уже, как и почти везде в стране, нет «свободных микрофонов», никто не задаёт никаких вопросов, никто не говорит с трибуны о проблемах (только победные реляции) и т.п. Когда конференция закончилась, заместитель мэра, обратившись к залу, где сидели несколько сот человек, безразлично сказала: «А вы чего сидите? Всё кончилось». Из зала прозвучал искренний ответ, в котором не было ни капли иронии: «Так команды не было». Комментарии тут, как говорят, излишни. Вот до какого состояния довело граждан «кухаркино» управление.

М.М. Поташник. Кухаркино управление, или Суверенный менеджмент в образовании по-русски

Всевластие чиновников, осуществляющих именно «кухаркино управление», стало до такой степени циничным, что некоторые из них оправдывают свои безграмотные антидемократичные действия хитрой фразой: «Читайте Евангелие. Там сказано, что всякая власть от Бога». Конечно, «кухарки» от управления хитрят. В Послании к римлянам Святого Апостола Павла (см. Книги Нового Завета, гл. 13, стих 1-4) говорится, что «всякая душа да будет покорна высшим властям; ибо нет власти не от Бога, существующие же власти от Бога установлены». Но «кухарки» лукавят, ибо прерывают цитату там, где им выгодно, чем извращают смысл Святого Писания, который состоит в том, что власть от Бога обязана творить только добро подвластным и наказывать виновных. А иначе она — вообще не власть. Когда анализируешь, что творят многие нынешние начальники со школой, с учителями, то возникает мысль о том, что такая власть может быть только от лукавого.

Знания не могут быть лишними

Наличие педагогического образования и опыта работы в школе, органах образования ещё не гарантия от безграмотного, «кухаркиного» управления. Руководителям школ и органов образования, имеющим базовое педагогическое образование, необходимо осознать, что это образование и их опыт учительской работы дают им возможность знать объект своего управления — образовательный (учебно-воспитательный, педагогический) процесс, что совершенно необходимо, и мы оцениваем этот факт только положительно. Но управление (менеджмент) — другая область научного знания и практики (речь идёт об управлении деятельностью не детей, а взрослых), и она требует специального профессионального образования, которое необходимо получить заочно, дистанционно или путём самообразования, иначе управленческая деятельность будет дилетантской, непрофессиональной — такой, о которой и говорят «кухаркино управление».

Таким образом, наличие и педагогического, и управленческого образования должно выдвигаться как обязательное требование ко всем, кого готовят (резерв) и назначают на должность руководителей школы или работников органов образования.

А теперь предлагаем каждому руководителю школы, работнику органа управления образованием ответить себе на следующие вопросы:

— У директоров школ сейчас физически не остаётся времени для осуществления методических функций по отношению к педагогам своей школы. Скажите: если бы это время появилось, Вы могли бы пригласить учителей на свой урок, дать для них мастер-класс, провести методическое занятие, обучающее и развивающее их, обеспечивающее их профессиональный рост?

— Какую последнюю книгу по общему менеджменту или управлению в сфере образования Вы прочли?

— Какую инновацию (новшество) именно в своей управленческой деятельности Вы сами изобрели, технологически разработали и внедрили?

— Может ли руководитель, нетворческий в своей управленческой работе, развить творчество своих подчинённых, обеспечить их профессиональный рост?

— Являетесь ли Вы духоподъёмной и авторитетной личностью для своих подчинённых?

— Вы являетесь образцом, примером работы над собой, своим профессиональным ростом для учителей своей школы, для сотрудников возглавляемого Вами органа образования?

Ну, а тем самодовольным руководителям школ и чиновникам, которые полагают, что они и без специального управленческого образования вполне успешно выпол-

няют своё предназначение, мы хотим напомнить, что, как говорят, на дворе XXI век, и они, чтобы грамотно управлять, обязаны знать *способы прогнозирования последствий управленческих решений, логистику, теорию управления и страхования управленческих рисков, маркетинг образовательных услуг, технологию кризисного управления, фандрайзинг, паблик рилейшнз, тим билдинг, рекрутинг, хедхантинг, коучинг (аналогов этих терминов в русском языке нет), джиар (искусство общения с властями более высокого уровня), способы защиты от неоправданных требований надзорных органов и т.д. Всё это постигается при изучении современного менеджмента — науки управления, и о каждом названном разделе управления написаны учебники.*

Тем руководителям, которые не озабочены получением профессионального управленческого образования, но любят новомодный компетентностный подход, правомерно задать вопрос: *«А Вы владеете всеми вышеназванными управленческими компетенциями?»*.

И в заключение, обращаясь к управленцам всех рангов и уровней, напомним слова видных гуру современного менеджмента М. Вудкока и Д. Френсиса: *«Вкладывать время и энергию в поддержание и повышение своей квалификации — в личных интересах каждого руководителя. Это лучшая страховка от опасностей, связанных с современной жизнью управленца»*.

* * *

Но и это не всё. Ряд рецензентов, прочтя текст рукописи статьи, с чувством обиды сказали: *«Как же Вы зло пишете о чиновниках, как ядовито, желчно, ненавистно. Нельзя так! Мы же являемся организационной*

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

структурой управления. Без нас вся система образования рухнет, и учителя превратятся в толпу, не знающую, куда ей идти».

Упрёк принят, и на него есть ответ. Конечно, среди моря «кухарок» от управления есть те, кого в Нагорной проповеди Иисуса Христа называют «соль земли», т.е. те, на ком всё держится. Такие чиновники-управленцы в образовании есть, и мы о некоторых из них писали. Не лишним будет ещё раз назвать их имена: это заведующая Отделом образования Чкаловского района г. Екатеринбурга Т.С. Онохова, начальники Управлений образования городов Нижнего Тагила Свердловской области А.В. Соложнин, Воркуты В.С. Халиулина и её заместитель Л.И. Компанец, Ленинградского района Краснодарского края Г.Н. Кравченко, г. Калуги В.В. Тылкин и его заместитель С.Н. Распопова, г. Заволжска Ивановской области О.В. Илларионова, г. Волжска Республики Марий-Эл Е.Г. Филиппова, директор Департамента образования г. Липецка А.М. Шамаева и её заместитель О.М. Шашлова, министр образования Республики Марий Эл Г.Н. Швецова. Это те люди, которые менее всего озабочены точным исполнением циркуляров и которым небезразличны судьбы подчинённых им учителей, у них всегда душа болит о каждом ребёнке, они хорошо образованны и в менеджменте, и в педагогике. Но их, к сожалению, сегодня не так уж много, а «кухарок» от управления на всех уровнях тьма, и это стало настоящей бедой не только системы образования.