

## Образовательная ПОЛИТИКА

### УГЛУБЛЯТЬ ПРОПАСТЬ или строить мост с двух сторон?



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



**Анатолий Валентинович Соложнин,**  
*начальник Управления образования г. Нижний Тагил  
Свердловской области, кандидат педагогических наук*

**«Святая наука – расслышать друг друга».**  
*Б. Окуджава*

**Работая над рукописью книги «Управление образованием на муниципальном уровне», авторы обнаружили вопиющее противоречие, которое будет рассмотрено в статье.**

• бюрократический разгром • ролевые позиции • управление как системообразующий фактор • GR-джиар • соуправление

М.М. Поташник, А.В. Соложнин. **Углублять пропасть или строить мост с двух сторон?**

**Д**ля проверки своих гипотез, умозаключений, рекомендаций, поиска интересных фактов мы обращались к коллегам-рецепдентам. Их ответы складывали в папки, классифицированные по разным основаниям: по идеям, по жанру, по регионам, по должностям авторов и т.д. Когда мы сгруппировали послания по должностям, то обнаружили следующее.

### У каждого своя наука

Письма, которые мы получили от учителей, завучей, директоров школ, руководителей детсадов и учреждений дополнительного образования, т.е. от практиков, содержали тексты одной направленности, смысл которых сводится к тому, что в российском образовании всё очень плохо. Аргументы таковы: 2010-й, объявленный Президентом как Год учителя, был превращён в год унижения учителя (ожидаемая прибавка к зарплате не состоялась, даже праздничного концерта, посвящённого Году учителя, по телевизору не было, но демонстрировали необъективный фильм «Школа», муслировали сцены избивания учителей родителями и учениками и т.п.); в инициативе «Наша новая школа» нет новшеств и на первом месте стоит обновление инфраструктуры, а не забота о развитии учителя; комплексный проект модернизации образования — лукавство федеральной власти, ибо содержит то обязательное, что должно делаться всегда; все разговоры об улучшении финансирования школ — обман, поскольку называются выделенные якобы огромные суммы, но скрывается, что они представляют собой ничтожную долю от того, что требуется для развития образования; деньги, по сравнению с 90-ми, хотя и стали иногда выделять, но только избранным школам и с такими обременениями, что директора не могут их потратить на то, что школе действительно нужно: например, выполняя пожелание президента о материальном оснащении спортзалов, малограмотные госчиновники определили перечень оборудования, которое можно на выделенные деньги приобре-

тать: «козлы», «кони», «перекладчины»; а школам нужны тренажёры, мячи, но их в перечне нет; нарушишь — уголовная ответственность за нецелевое расходование средств; и так по любой программе, по которой избранным школам выделяют деньги; собственно, по этой же причине действительно большие деньги, выделенные на Приоритетный нацпроект «Образование», мало изменили российскую школу; из школы выдавливают директоров и учителей пенсионного возраста якобы ради обновления кадров, но тут же закрываются педагогические вузы: считается, что образования обычных университетов и других вузов достаточно, чтобы работать в школе (это, конечно, ошибочно); в стране бюрократический разгром образовательной отрасли: госчиновники всех ведомств замучили школу требованиями бесконечных отчётов, справок, информаций, мониторингов, сводок, которые ничего не дают для принятия грамотных управленческих решений, и т.д. и т.п.

Но самое главное, что возмущает педагогов и директоров, — то, что с ними, профессионалами, никто не советуется, их профессионалами не считают; все так называемые «новшества» спускаются только «сверху» и только в виде обязательных требований (и ЕГЭ, и подушевое финансирование, исходящее из возможностей регионов, и технологии стимулирования учителей, и новые стандарты, и все проекты); ни одно из навязанных школе новшеств никто из власть предержащих не обсуждал с практиками, всё вводилось без экспериментальной проверки, хотя во всех новшествах есть серьёзные ошибки. Из-за этого учителей не радует ни новая мебель, ни компьютеры, ни интерактивные доски и ничто другое, что спущено «сверху». Они не считают навязанные им «сверху» цели своими, а потому и не стремятся осуществлять их так, как могли бы. «Верхи» не понимают, что учитель, завуч, директор не только объекты, но и субъекты своей деятельности, и они сами хотят и могут ставить перед собой цели. А если им этого не разрешают, значит, отводят

роль рабов, которые и работают с соответствующей низкой эффективностью. Это азбука психологии управления.

Учителей лишили своей трибуны, где они могли бы сказать верховной власти о своих проблемах, о том, с чем не согласны, и предложить альтернативные варианты развития школы (уже двадцать лет не проводятся съезды учителей).

Телевидение (даже управляемое государством) работает против интересов воспитания: там сильна низкопробного, пошлости на телеэкране, где вместо просветительских и образовательных программ — «Дом», «Пусть говорят» и т.п., вместо интеллектуального юмора — «Аншлаги» и «Кривые зеркала», вместо музыки — какофония, вместо мелодий — попса. Место учителей на телеэкране всегда жалкое, зато чиновничество представлено только респектабельно.

И как итог названных фактов (а это именно реальные факты, а не досужие умозаключения обиженных людей) — во всём виновато чиновничество.

Письма в папке от чиновников сферы образования федерального и регионального (государственного) уровней были прямо противоположной направленности. В них говорилось, что столько внимания и денег, сколько было дано образованию сейчас, не было никогда, что Приоритетный национальный проект «Образование», инициатива «Наша новая школа», Комплексный проект модернизации образования, ЕГЭ, новые стандарты начальной школы буквально преобразили российскую школу. Учителя и руководители школ не хотят замечать изменений, и привычка 90-х годов жалеть себя и винить во всех бедах государство очень живуча. И даже когда госчиновники вынуждены признать падение качества и престижа российского образования, они винят в этом не себя, а опять же учителей, директоров школ.

Чтобы понять, насколько чиновники и практики не слышат друг друга, предлагаем прочитать интервью директора Департамента общего образования Минобрнауки РФ, опубликованное в № 4 журнала «Народное образование» за этот год. Чиновник высокого ранга искрен-

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

не ответила на вопросы редактора журнала, видимо, не подозревая, что в школе всё не так, как задумывало министерство. Оказывается, школа должна сдавать только... четыре отчёта в год, а учитель, желающий пройти аттестацию, должен только написать заявление об этом (один документ). Мы же пытались найти папку аттестационных документов приемлемого уровня: меньше, чем... 200 листов, не нашли, изучив материалы во многих регионах.

### Ролевые позиции

Совершенно очевидно, что между практиками и чиновниками государственного уровня — пропасть, полное непонимание друг друга, нередко переходящее во враждебность.

Эту пропасть легко объяснить разной ролевой позицией практиков и госчиновников. С практиков все требуют и именно их считают виноватыми во всех неудачах и проблемах школы. Чиновники государственного (федерального и регионального) уровня, по сути, ни за что не отвечают, об управляемой ими системе знают по отчётам (а по ним мы всегда впереди планеты всей, поскольку «плохие» отчёты, то есть те, где названы проблемы, не принимаются), а при редких наездах в школы в свите губернатора они видят только лощёные детсады и школы (в нищие школы и детские сады губернаторов не водят). С детьми госчиновники непосредственно не работают, с практиками видятся редко и в основном через столы президиумов конференций, в силу неразвитой гражданской позиции учителей об их проблемах информированы поверхностно. Из-за гипертрофированно истолкованной идеи вертикали власти считают, что они всегда правы, поскольку, де, их должность априори говорит об их профессионализме и предназначении управлять теми, кто ниже в иерархической лестнице.

М.М. Поташник, А.В. Соложнин. **Углублять пропасть или строить мост с двух сторон?**

### Кто виноват и что делать?

Кто виноват? Чтобы ответить насколько возможно точно, нужно понять, кто прав в оценках происходящего в российском образовании: практики или чиновники? И здесь важно отказаться от исконно российской манеры, традиции — во всех своих бедах считать виноватыми кого-то извне, но только не себя.

**Дело в том, что и практики, и чиновники в своих оценках в определённой мере правы, но у каждого своя правда, и из-за преобладания узкороловой позиции правда каждой стороны неполна и субъективна.**

Только когда и те, и другие возвысятся до того, чтобы винить в проблемах образования не кого-то (или не только кого-то), а прежде всего самих себя, можно улучшить ситуацию. И тут нам ответ подсказал Булат Окуджава в своей известной песне «Святая наука — расслышать друг друга». Если практики услышат начальников, а последние услышат практиков, то возможны объединение усилий, взаимодействие, совместная работа и успех. В этом и есть ответ на второй вопрос «Что делать?» — стараться, упорно стремиться услышать друг друга, тогда возможно понимание и сотрудничество, а не противостояние.

Отвечая на вопрос «Что делать?» в отношении госчиновников (т.е. федерального и регионального уровней), мы должны понимать, что любой системой необходимо управлять. Администраторы, чиновники и есть компоненты организационной структуры любого управления, т.е. системообразующий фактор: без управленцев любая система распадётся.

Именно поэтому нужно ставить вопрос о взаимодействии с властью, о влиянии на власть с тем, чтобы она была хорошо образованной, цивилизованной и эффективной, достигающей оптимальных результатов, чему и посвящён специальный раздел менеджмента — GR-джиар (от первых букв словосочетания Government Relations, что означает

отношения с властями, руководителями, начальниками).

В цивилизованных странах власть всегда ограничена системой сдержек и противовесов, главный из которых — развитое гражданское общество. Кроме того, оптимальность управления в гражданском обществе обеспечивается твёрдыми разграничениями, прежде всего ответственности, а затем полномочий (прав) и обязанностей власти и подвластных. Но это в странах с развитой демократией. У нас же гражданское общество не развито, находится в стадии зарождения, ему ещё нужно взрослеть и развиваться. Тогда и власть (чиновники, начальники, администраторы) будет другой.

### Роль и позиция чиновников муниципального уровня

Вот у этой категории управленцев-администраторов и разыгралась настоящая драма. С одной стороны, начальники и работники муниципальных управлений образования в массе своей вышли из учителей, завучей, директоров, они ближе к школе и потому лучше других — региональных и федеральных — чиновников понимают практиков, видят их мучения, хотят помочь школе и знают, как это сделать.

С другой стороны, они встроены во властную вертикаль и вынуждены требовать от практиков то, что требуют госчиновники и главы администраций. Они более, чем кто-либо другой, понимают абсурдность очень многих требований к школе, к учителям, но если не будут исполнителями, их просто заменят теми, кто без мучений и сомнений выполнит всё, что требуют, не думая о школе и детях. Муниципальные управления образования оказались между молотом и наковальней.

Нередко директора школ с горечью и обидой справедливо упрекают своего начальника муниципального управления: «Мы думали, Вы нас поддержите, оградите,

защитите от чиновничьего произвола, а Вы...». И эти многократно высказанные и невысказанные упрёки возникают практически с любым новшеством, любым требованием, идущим «сверху». Вот почему нам труднее всего ответить на вопрос «Что делать?» для тех читателей журнала, кто работает начальником именно муниципального управления образования в силу их двойственного положения.

Одна из задач статьи — помочь той части руководителей муниципальных управлений, кто душой переживает за свой город(район), за страну, для кого небезразличны судьбы детей, для которых качество образования — это прежде всего человек, достойный, образованный юный гражданин России.

Проблема этих совестливых начальников в том, как жить не по лжи (А.И. Солженицын), как разрешать противоречие между тем, что предписывают «сверху», и тем, что нужно (и что не нужно) для хорошего образования ребёнка.

Государственная и муниципальная службы требуют беспрекословного исполнения указаний свыше, а личные ценности, разум, здравый смысл, наука часто требуют прямо противоположного. Как быть?

Проблема выбора неизбежна и сложна для всех и каждого. Проще всего сказать: «Отойди в сторону, уйди с управленческой работы и будешь спокоен». Но тут же возникает вопрос: «Уйду я, придёт другой или другая. Детям-то от этого лучше не станет, может быть, даже будет ещё хуже». И такое бегство сродни трусости, когда становишься сам себе противен. Тем более, что от себя, своих размышлений и принципов не спрячешься (вспомним мудрого А.С. Пушкина: «Когтистый зверь, скребущий сердце, — совесть»).

Ещё вариант — доказывать, убеждать, требовать и бороться. Для борьбы с чиновничьим произволом в России нужны только сильные, бесстрашные и умные люди. Не все умеют бороться, не все могут, да и печальный опыт многих борцов показывает, что чиновничья машина власти перемелет, уничтожит, проглотит тебя и не поперхнётся. По большому счёту, проблема выбора — вечная проблема любого человека во власти, любого управленца.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Не претендуем на безупречность наших рекомендаций, однако полагаем, что конструктивное чтение в них для себя найдёт.

### Рецепты выживания

Итак, отвечаем на вопрос «Что делать?» для руководителей и сотрудников муниципальных управлений образования.

- Создать аппарат управления как команду и её силами построить насколько возможно целостную муниципальную образовательную систему, способную к устойчивому функционированию и поступательному развитию.
- Овладеть наукой и искусством менеджмента, т.е. постоянно работать над собой (самообразование), чтобы стать профессионалом в сфере управления образованием.
- Всесторонне и досконально изучить нормативно-правовую базу процесса управления муниципальной образовательной системой, уделив особое внимание противоречиям (их очень много), что позволит, не нарушая законов, используя эти противоречия, строить работу в интересах школ, детей.
- Не жалеть сил доказывать, аргументировать, убеждать, требовать во всех инстанциях соблюдения интересов школ, детей. Кто-то из госчиновников поймёт Вас, кто-то задумается.
- Если вы не согласны с тем, что требуют «сверху», и убедились, что аргументация бесполезна (Вас не слышат), осуществлять на практике определённые наукой, опытом разумные преобразования.
- Помнить, что развивать образовательную систему можно, двигаясь вперёд не только прямо (т.е. кратчайшим путём), но и маневрировать ради достижения целей обучения, воспитания, развития, социализации школьников. (Напомним,

М.М. Поташник, А.В. Соложнин. **Углублять пропасть или строить мост с двух сторон?**

маневрировать — значит передвигаться в обход препятствий, действовать ловко, применяясь к обстоятельствам, перераспределять что-либо для лучшего использования, достижения полезных, ценных результатов.) Без маневрирования успешное управление невозможно ни в какой сфере, как и в жизни вообще.

- Не травмировать директоров школ прямой передачей им ошибочных, глупых, вредящих делу распоряжений, приходящих «сверху». Понимая свою роль буфера между руководством и теми, кто работает непосредственно с детьми, что-то отсеять (зная, что выполнять не нужно), что-то трансформировать, разделить на части, что-то по возможности смягчить, чтобы не нарушить очень чувствительный и напряжённый ритм жизни школы. Такой подход может оказаться оптимальным вариантом.

- Организовать свою работу так, чтобы формально выполнять то, что требуют, сдавать нужные отчёты наверх (всё равно их никто не читает), и делать это быстро, чтобы скорее освободиться от этого неприятного груза. А в остальном всё делаешь только в интересах школ, учителей, детей, и делаешь это добросовестно, насколько можно творчески и только качественно. Там, где мы это видели, даже тема доклада начальника управления на августовской конференции была сформулирована так: «Коррекция ошибочных решений вышестоящих органов образования», «Поиск оптимальных способов реализации сомнительных (спорных) решений органов власти в сфере образования». Хоть и с трудом, с переживаниями, но сохранить школу хорошей для детей таким образом удаётся, как показывает опыт лучших — тех, кто делает всё возможное, чтобы удержать систему образования в своём городе (районе) от разрушения.

- Развивать в себе, в специалистах аппарата (членах своей команды), в директорах школ, в учителях гражданские качества, т.е. качества людей, понимающих, что у них есть права, что они — нанятые населением управляющие, дельные администраторы, призванные служить делу, долгу, людям, народу, а не вышестоящим начальникам.

- Начать верить в себя и себе. Любому, кто работает в образовании для детей и ради детей, нужно помнить, что он — и администратор, и педагог и по образованию (по профессии), и по опыту работы, и, возможно, по призванию, а потому нужно верить себе (своему знанию, опыту, чувству), помня, что ты — профессионал, а потому — человек с достоинством. Достоинство ведь и возникает, когда ты становишься мастером в каком-то деле. *Жизнь в профессии дорогого стоит.* И это должно дать силы противостоять обскурантизму (мракобесию, самодурству) власти предрержащих. Тогда исчезнет слепое, бездумное, по сути фанатичное благоговение перед властителями, тогда администратор (оставшийся педагогом в душе) сам начнёт думать над тем, полезно ли для души и ума ребёнка то, что его заставляют выполнять.

Для эффективного осуществления этой рекомендации нужно помнить, что директора, учителя — это не средства реализации любых идей руководства, а профессионалы, люди думающие, чувствующие, знающие, с которыми нужно советоваться и к мнению которых следует прислушиваться.

- Используя своё положение (между практиками и чиновниками госуровня), разъяснять обеим сторонам их субъективность, т.е. госчиновникам — раскрывать ошибки навязываемых ими «сверху» сырых, необоснованных инициатив, ненужных требований, отчётов и т.п., а практикам — показывать то действительно грамотное и ценное, что делает государство для школы, детей.

- В случае непонимания госчиновниками проблем муниципального образования, школ, учителей быть готовым к протесту (разумеется, только разрешёнными законными способами). И протестовать. Хотя бы иногда. Ведь безопасного достижения идеалов не бывает. Как и побед без борьбы.

А если молчать, как безгласное стадо, то отвратительное отношение государства

к проблемам и бедам школ не исчезнет, и они будут иметь то, что имеют. И как тут не вспомнить вечно мудрого А.С. Пушкина:

Паситесь, мирные народы!  
Вас не разбудит чести клич.  
К чему стадам дары свободы?  
Их должно резать или стричь.  
Наследство их из рода в роды —  
Ярмо с гремушками да бич.

В конце ответим тем, кто всё-таки обиделся на авторов за обвинения в адрес чиновников. Если Вы оказались в купе поезда или с незнакомыми людьми в гостях, на конференциях и не знаете, как начать разговор, то наш совет: начинайте ругать начальство. Вас обязательно поддержат, и Вы имеете шанс стать душой любой компании. Мы тоже часто ругаем начальство, но в отличие от случайных собеседников (в купе, в гостях, на приёмах и совещаниях) авторы ставили цель не завоёвывать симпатии, а изменить и совершенствовать тех, кто управляет образованием, что возможно лишь в том случае, когда видна истинная картина происходящего.

### Строить мост

А теперь в заключение вернёмся к заголовку статьи. Чиновникам государственного (федерального и регионального) уровня рекомендуем, разрабатывая направления развития образования, готовя приказы, распоряжения, письма, материалы для выступлений высших должностных лиц государства, прогнозировать, в какие действия выльется намеченное «сверху» на уровне школы и учителя, сколько потребует времени на реализацию, какие ожидаются успехи и какие возможны негативные последствия. Обязательно подвергайте научной экспертизе любые проекты преобразований, подбирайте экспертов из практиков, которые не будут бездумно одобрять, поддакивать, а способны на всесторонний анализ последствий предлагаемых новшеств.

Любое масштабное предложение сначала апробируется в режиме эксперимента в одном-двух регионах, прежде чем его распространять по стране.

Чиновник регионального, а уж тем более федерального уровня, ставя свою подпись под любым документом, должен сто раз подумать, чем обер-

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

нётся его письмо, модельная методика (а уж тем более приказ или распоряжение) на школьном уровне. Это и будет началом строительства того самого моста навстречу практикам, которое мы имели в виду в заголовке статьи.

Практики свою часть моста начнут строить, отказавшись от реакционно-консервативной позиции «ничего не менять, оставить всё, как есть», понимая, что школа может развиваться только через инновационный процесс, разработку и освоение новшеств. Поэтому предлагайте своё, участвуйте в обсуждении всего того, что предлагается «сверху», не молчите на своих конференциях в присутствии властей, создавайте свои органы общественного самоуправления и направляйте свои экспертные суждения в те инстанции, откуда приходят ошибочные, нелепые указания. Практикам необходимо понять, что в стране более пятидесяти тысяч школ, полтора миллиона учителей. От такого числа мнений, выраженных письменно и устно, невозможно отмахнуться. Понимая, что без администраторов, управляющих образованием в стране система развалится, нужно терпеливо и настойчиво строить свою часть моста навстречу руководителям, стремясь расслышать друг друга. **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