

## О МУДРОСТИ РУССКИХ ПОСЛОВИЦ и безответственности руководителей и учредителей школ



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

*По Сеньке ли шапка?  
Не в свои сани не садись.*  
Пословицы

**За последние 25 лет в российском образовании изменилось очень многое. В числе этих метаморфоз одна из обсуждаемых — превращение директора школы из главного учителя, учителя учителей (Ушинский) в топ-менеджера (от англ. top — гора, management — управление), то есть в руководителя высшего уровня иерархии в организации, в главного администратора.**

- авторитет директора
- способность управлять школой
- лидер
- профпригодность

**В**спомним, как это превращение происходило. Даже в 90-е годы прошлого века (а раньше — тем более) директора школ обязательно имели небольшую учительскую нагрузку (не вести уроки считалось

неприличным). Руководитель школы приглашал к себе на уроки учителя, у которого не всё получается, и показывал ему, как надо учить, развивать, воспитывать детей («Делай, как я»).

### Авторитет директора школы

Напомним: в очень основательном исследовании академика Р.Х. Шакурова ещё в 1979 г. было доказано, что главным фактором, определяющим авторитет назначенного директора школы в первые три-пять лет работы, является его авторитет (и среди учителей, и среди учащихся, и среди родителей) как сильного, яркого, уважаемого всеми учителя. Более того, директор обязан был посещать уроки учителей с целью контроля, оценки и анализа образовательного процесса, ему нормативно предписывалось посещать не менее 180 уроков в год, что строго проверялось инспекторами, среди документов школы обязательно должен был быть «Журнал посещений уроков».

Директор 1071-й московской школы, заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук (35 лет директорства) написала мне: «Я очень любила давать уроки, даже когда стала директором школы. Потом я вынуждена была отказаться от них, поскольку бесконечные вызовы на совещания, отчёты и т.п. стали непредсказуемыми. Но у меня оставалась отдушина от административной работы — посещение уроков учителей. Теперь у меня и этой возможности не стало. Я встречаюсь с учителями и детьми, стыдно сказать, только на переменах в коридоре. Ощущение, что в этом вынужденном превращении есть что-то неправильное, дурное и даже аморальное».

### Современные нормативы

Объём административных обязанностей: подготовка отчётов в инстанции, почему-то обязательное личное присутствие на всех совещаниях в надзорных органах (управлениях, отделах, комитетах, департаментах), принятие юридически грамотных административно-управленческих решений — требовали от директора получения второго высшего (экономического, юридического, или управленческого) образования. Что, ко-

нечно, хорошо, если бы не... противоречащий рассудку, здравому смыслу нормативный акт: «Директором школы может быть назначен только специалист, имеющий высшее профессиональное образование по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее пяти лет или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее пяти лет» (приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н).

Обращаю внимание читателей: в приказе не говорится о необходимости претенденту на пост директора школы иметь педагогическое образование. Как бы это ни казалось абсурдным, но руководителем школы (по закону!) может быть назначен человек, никогда не изучавший ни детскую и возрастную психологию, ни то, как нужно эффективно учить, развивать и воспитывать детей, что недопустимо в педагогической работе. Стоит ли удивляться тому, что в последние годы в стране появились директора школ из бывших военных, полицейских, редакторов газет, коммунальщиков, воспитателей детских садов, инженеров, работников торговли, строителей и т.д.

Вспомним скандал в Перми при назначении в 2013 г. директором школы человека, далёкого от образования. Этому даже была посвящена специальная часовая программа на центральном телевидении.

Начальник Департамента образования г. Перми Людмила Гаджиева прокомментировала ситуацию с назначением её родственника Ильи Лыгина директором общеобразовательной школы № 59. И формально она действительно не нарушала никакой федеральный закон, приняв это решение: «Существует

стереотип: для того чтобы стать директором школы, надо обязательно иметь педагогическое образование. Но по требованиям российского законодательства, чтобы стать директором, надо иметь: либо управленческое образование и педагогический стаж не менее пяти лет; либо любое высшее образование, дополнительное управленческое образование и управленческий стаж не менее пяти лет. Илья Васильевич имеет высшее образование (причём красный диплом политехнического института), дополнительное профессиональное образование в области муниципального управления и менеджмента и стаж управленческой деятельности девять лет. Таким образом, он полностью соответствует требованиям федерального законодательства». Как вам это, уважаемый читатель?

Прокуратура опротестовала это решение, но по другому основанию: она увидела в назначении коррупционную составляющую — претендент в директора школы оказался зятем начальника Департамента образования.

Итак, директору школы теперь не до педагогики, не до детей, объём административных обязанностей (оправданных и неоправданных) окончательно превратил его в топ-менеджера. Причём большинство работающих руководителей школ не только между собой, но теперь и вслух говорят о невыносимой нагрузке и изнуряющей перегрузке, о постоянном безденежье, плохом настроении, вечно ленивых учителях, о неудовлетворённости работой, о том, что ничего не успевают, что их работа — это проклятье и т.п.

### Задатки управленца

В то же время лучшие руководители в любом городе или районе тоже говорят о невыносимом вале бумаг, справок, отчётов, мониторингов, которые от них требуют, вседозволенности надзорных органов и беззащитности директора перед ними и пр., и пр., и т.п. Но они никогда не жалуются на своих учителей, на жизнь и каким-то, казалось бы, неведомым образом все... успевают, любят детей, свою работу, пишут статьи, живут полной жизнью, и у них многое получается успешно. В чём же причина, в чём секрет этой группы руководителей?

Причина в том, о чём почему-то не принято говорить и даже думать и самим претендентам, и тем, кто устраивает им всякие сложные аттестационные процедуры, назначает директоров. И те, и другие уповают на то, что всему якобы можно научиться, особенно управлению людьми (менеджменту), достаточно иметь второе высшее или курсы переподготовки, что, конечно, ошибка.

Главная причина в другом — в наличии генетически заданных лидерских задатках, харизме руководителя, которые у одних от природы есть, а у других нет. И обрести их с помощью учёбы невозможно, ибо развить в человеке можно только то, что заложено природой.

Рассмотрим определения понятий.

Задатки — это генетически заданные анатомо-физиологические особенности мозга, психики и нервной системы, являющиеся индивидуальной природной предпосылкой процесса формирования и развития тех или иных способностей человека.

Харизма — особое свойство, благодаря которому человека оценивают как способного оказывать сильное влияние именно своей личностью на других. Понятие «харизма» возникло из греческой мифологии и означает умение притягивать к себе внимание людей. Если говорят, что руководитель обладает харизмой, это означает, что он производит на подчинённых (и вообще — на окружающих) сильное впечатление, что люди поддаются обаянию его личности и готовы следовать за ним.

Управление людьми — это одновременно и ремесло (которым можно овладеть), и наука (которую можно изучить), но это прежде всего и обязательно личное творчество (искусство), то есть фактор, зависящий исключительно от генетических задатков, которые одним присущи, а другим, увы, нет.

Далее нам предстоит трудный, неприятный и вынужденно жёсткий, но абсолютно необходимый, честный разговор с читателями.

Все управленцы знают и говорят о том, что учителем надо родиться, но вот то, что управленцем, тем же топ-менеджером в образовании тоже надо родиться, об этом как-то забывают. Хотя с этим утверждением никто не спорит, его признают, но по отношению к себе почему-то упорно не хотят применять.

А ведь общеизвестно (это азбука науки и жизни), что профессионально-личностные качества руководителя зависят не только и не столько от его образования и опыта. Наличие управленческих задатков, лидерской харизмы, рефлекса цели, пассионарности духа, развитого интеллекта, креативности (способности к творчеству), эрудированности, умения вдохновлять и обучать подчинённых — всё это в разной степени имеет, прежде всего, генетическую природу, то есть **задано (или не задано) в генетическом коде человека**. Названные задатки либо есть, либо их нет. Развить в себе можно только те способности, что заложены в человеке природой в виде задатков.

Поэтому нас удивляет, почему такое огромное число людей позволяет себя уговорить, а другие даже стремятся в начальники, не задавая себе вопросы, а гожусь ли я в руководители, есть ли у меня задатки управленца, обладаю ли я лидерскими качествами, будут ли мне люди подчиняться, будут ли под моим началом творчески работать.

Непонятно, почему человек, находящийся на должности директора несколько лет, не видит, что школа под его началом работает плохо, что его учителя свои обязанности выполняют формально, что другие директора как-то и проблемы решают, и деньги достают, и лучшие из учителей, завучей идут именно к ним работать, а у него всё иначе?

Мы спрашивали об этом, разумеется, в личной беседе несколько десятков руководи-

лей. Ответ был разным по форме, но одним по сути: «Да понимаю я всё это. Но куда уйти? Я же больше ничего не умею». И человеку невдомёк, что он и управлять людьми не умеет, что он обречён на скрываемое или демонстрируемое неуважение учителей, родителей и детей, что если даже он и добросовестен, то его добросовестность всегда будет ущербной, а жизнь (половину которой занимает работа) — безрадостной. А потому нужно срочно уйти с управленческой работы, чтобы не мучить учителей (а в конечном счёте — не уродовать детей), не мучить себя, наконец.

Есть, конечно, и те, кто никакой своей профнепригодности к руководящей работе не признает: «А что такого: работа как работа. И я в ней не хуже других». Тут своё слово должны сказать их учредители. Или рано или поздно решит жизнь.

Прямо скажем этим людям: вам трудно успешно работать потому, что у вас другое призвание; ищите его; когда призвание — лесоруб, то человек не должен идти работать в яблоневый сад; и тут никакие книги, никакое самообразование и даже добросовестность не помогут.

#### **Частный случай или массовое явление?**

Некоторые работодатели говорят: «Передовики, лидеры и «серые мыши» есть в любой профессии. Негодные руководители школ — это частный случай». Однако профнепригодность директоров школ — это сейчас **не частный и не случай. Это достаточно массовое явление** — проявление безответственности и работодателей, и претендентов на руководство школой. Если вспомнить до боли жалкие, интеллектуально убогие, безграмотные и скучные выступления и доклады многих руководителей на педсоветах, совещаниях, августовских конференциях, на телевидении — выступления, от которых становится стыдно за примитивность

мышления, за неумение говорить (читают по бумажке, боясь от неё оторваться), за бесстрастность, за враньё, за отсутствие гражданской позиции, станет очевидно, как измывал в стране управленческий корпус. И тогда будет понятно, что злая, обидная, оскорбительная фраза известного журналиста, назвавшего с телеэкрана на всю страну директоров школ интеллектуальными отбросами, не так уж далека от истины.

Оба официальных рецензента и ряд первых читателей рукописи статьи высказали нам очень резкие замечания по этому абзацу и настоятельно рекомендовали убрать его вообще. «Нельзя так с руководителями, какими бы они ни были!! На директорах лежит огромная ответственность. Школьное директорство сейчас — это каторжный труд. Будьте благороднее, великодушнее, милосерднее. Во всех случаях, директора школ — добросовестные люди».

«Форма резкая — согласен. Но ответьте, правы ли мы по сути?» — спросили мы. Вот тут от прямого ответа наши оппоненты уклонились. Пусть каждый читатель сам решит, относятся ли к нему эти резкие оценки или нет, посмотрит на своих коллег — мастеров управления и педагогики, руководителей, как говорят, от Бога. А ещё обидевшиеся пусть ответят себе: хотели бы они, чтобы **их дети и внуки** учились в школах, где директор — случайный, плохо образованный человек, состоявшийся управленец, а его подчинённые, как и их руководитель, интеллектуально ограниченные и бездарные?

А если не захотят, то пусть и проявят благородство, великодушие и милосердие к этим горе-руководителям и учителям, где вынуждены будут мучиться и страдать их дети и внуки. И почему это именно в последнее время родители, имеющие финансовые возможности, так массово стали отправлять своих детей на учёбу за рубеж? Куда девалось наше хорошее российское школьное образование?

Что же касается добросовестности, то не будем забывать, что добросовестность — несомненно, ценность, но не абсолютная, ибо не исключает ошибок и потому может быть ущербной, если директор не является по духу

сильной личностью. И напомним И.-Ф. Гёте: «Где нет нутра, там не можешь потом».

Почему же так опасна эта деградация личности руководителей? Да потому, что невозможно отвергнуть мудрую народную пословицу: «Каков поп — таков и приход» (в менеджменте эта же мысль звучит так: «Компания не может быть лучше, чем её руководитель» или: «Каков начальник — таковы подчинённые»).

И тут бессмысленно обижаться и искать причины низкого авторитета директора вне себя, ибо общество никогда не простит школе, системе образования (и прежде всего, их руководителям) плохое качество обучения, воспитания и развития детей.

### Как узнать о своей пригодности к должности директора школы?

Прежде всего, у самого человека должны возникнуть вопросы, то ли место он(она) занимает, его ли это работа, не карикатурен ли он, уважают ли его подчинённые и начальники?

Далее полезно вспомнить свою биографию, начиная с детства, и подумать, проявлялись ли в чём-то лидерские качества претендента на пост директора школы в его детстве, юности и т.д. Мы специально изучали биографии многих состоявшихся руководителей школ, создавших свои уникальные учреждения в разных регионах страны, и всегда находили в их биографиях подтверждение неслучайности того, что они состоялись как руководители, подтверждение того, что их лидерская харизма проявлялась как генетическая предрасположенность с самого начала их жизни. Так, известный в стране директор большого образовательного холдинга (семь структурных подразделений), видный общественный деятель России, заслуженный

учитель РФ, доктор педагогических наук, академик РАО Е.А. Ямбург ещё в детстве, будучи учеником седьмого класса, был избран председателем совета дружины; десятиклассником по разрешению своей мамы-учительницы проводил уроки и классные часы в 5–7-х классах при абсолютном владении дисциплиной и вниманием учеников; в вузе был комиссаром студенческого стройотряда вуза; в 24 года, будучи молодым учителем, был избран секретарём парторганизации коллектива 109-й московской школы, а затем назначен её директором в педколлективе (расколотом тогда на враждующие группировки), где он успешно директорствует уже сорок лет.

И конечно, рекомендуем объективно проанализировать результаты своей управленческой деятельности, а затем обратиться к экспертам, людям, которым вы доверяете: к друзьям, близким родственникам (членам семьи), обязательно к своим оппонентам, к вышестоящим руководителям. Проанализировать все мнения, отрефлексировать ситуацию (это не то же самое, что самоанализ) и если будут основания, то самому принять, может быть, и очень трудное, но мужественное решение и уйти с должности руководителя.

Но и это не всё. Для того чтобы хоть в чём-то успешно работать управленцем, нужно иметь ещё и особый характер, одна из обязательных черт которого — **способность принимать самостоятельные решения нередко вопреки указаниям сверху (если вы с ними не согласны), вопреки примитивному здравому смыслу, вопреки общепринятому, моде, вопреки конъюнктуре, вопреки давлению.** Это, конечно, тоже генетически заданное (или отсутствующее) свойство.

Чтобы понять: это обо мне или не обо мне, вспомните, что (имярек) нередко знает, какое нужно принять управленческое решение, но не принял его по абсолютно неделовым причинам: не хочется нарушать привычный порядок, не хочется портить отношения, потому что плетью обуха не перешибёшь, разве

я буду виноват — мне же приказали сверху...

Писатель Д. Быков справедливо отмечает, что порабощённые чужими шаблонами, мы перестаём видеть себя в зеркале, перестаём принадлежать себе, делаем не то, что хотим, а то, что нам навязано; мы не способны сопротивляться этому демону — чужой направленной воле.

Если у вас нет воли, нет способности принимать разумные решения, несмотря ни на что и вопреки всему, то работать руководителем школы нельзя, ибо вы обречены на то, чтобы быть только плохим руководителем. И тут нужно трезво понимать, что за всё это неминуемо придётся расплачиваться.

В своём очень глубоком исследовании-книге «Психология личности» академик А.Г. Асмолов предупреждает всех: «Индивидом рождаются. Личностью становятся. **Индивидуальность отстаивают**». Если вам ничего не приходится отстаивать, то значит, ... никакой индивидуальностью вы не обладаете.

Всё это относится к субъективным причинам, определяющим огромные трудности, а часто и полную безуспешность работы директором. Повторимся: этим руководителям наша статья ничем не поможет.

Слышу дружные возражения как раз тех, кому как можно скорее нужно уйти с должности руководителя: «А вы всё это скажите тем, кто нами управляет сверху. Пусть не спускают распоряжений, которые не дают нам нормально работать. Пусть...».

Отвечаем: да, нужно отдавать только грамотные приказы...; да, ... Если бы даже всё это и было бы, вам всё равно не следует оставаться на посту руководителя, ибо вы ничего не поняли: **мы говорили о субъективных причинах, то есть о тех, которые лежат внутри вас и от внешних условий не зависят.**

Итак, руководителем школы может быть назначен только тот, у кого есть харизма, природные задатки или даже способности к тому, чтобы стать лидером, вырастить или собрать единомышленников, быть духоподъёмной личностью для своих подчинённых, для людей с развитым интеллектом и пассионарной душой, способных принимать самостоятельные решения и к творчеству (всё это имеет генетическую природу).

Есть ещё две субъективные причины, почему многим не нужно работать управленцем.

**Это осознание своей ошибки при согласии стать руководителем школы, хотя их учительская работа и была относительно неплохой.** Эти люди ошибочно полагали, что управлять взрослыми людьми можно так же, как и детьми: учить, воспитывать, развивать, требовать, спланировать коллектив. Но соглашаясь на руководство школой, они не учили, что объект управления другой и что обязательно ещё и выполнять административные и многочисленные хозяйственные функции, к которым эти люди были природно не расположены.

Ну, и наконец, последняя из зафиксированных нами причин: **несоответствие личных ценностей, личных представлений директора о целях образования, о том, как должна работать школа, официальным требованиям, предъявляемым органами управления образованием к школе.**

Эти руководители как будто состоялись и относительно удовлетворительно работали, но, как говорят, в режиме двух «бухгалтерий». Под «бухгалтерией» имеются в виду не только и не столько финансы, а вся суть и стиль управления. Эти руководители ценой невероятных усилий кое-как делали и то, что требуют (но с чем они принципиально не согласны), и то, что они считают действительно нужным для учителей и детей. Работать с этим противоречием можно только временно (у кого сколько терпения, воли, гибкости и т.п.). Совершенно очевидно, что такая управленческая работа (даже при относительно сносных результатах) безрадостна и в какой-то момент для многих становится моральной каторгой, то есть невыносимой.

### Сделаем выводы:

- каждому директору школы с помощью названных выше способов нужно оценить, обладает ли он необходимым минимумом природных задатков (лидерские качества, наличие харизмы, рефлекс цели, способность к творчеству), позволяющих ему стать хорошим руководителем, эффективно управлять людьми;
- только при наличии хотя бы минимума задатков стремиться за счёт учёбы, самообразования, работы над собой, практической деятельности развить задатки в управленческие способности;
- при отсутствии управленческих задатков уйти с руководящей работы, поскольку человек обречён на неуспех, ироническое неуважительное отношение подчинённых, на невозможность достичь хоть каких-то положительных результатов в деятельности школы. В конечном счёте деятельность такого руководителя принесёт только вред и учителям, и детям, и ему самому.

По реакции первых читателей статьи мы знаем, что многих руководителей статья будет раздражать и, возможно, оставит неприятное впечатление, поскольку кто-то вынужден будет признать, что управленческих задатков, харизмы у него нет. В этом случае человек вместо принятия решения об уходе с руководящей работы будет искать постулаты, которые бы оправдали сохранение его в прежнем статусе. Например, такой: «Ну и что, что у меня нет управленческих задатков. Главное в том, что я назначен на должность руководителя, и те, кто меня назначил, спокойно относятся к тому, как я работаю. Люди мне подчиняются, поскольку понимают и признают иерархию в системе управления. Важны не мои личные качества, а моя должность, мои полномочия. Они — главное». Это, несомненно, глупо и ошибочно и безответственное

суждение, и мы предпримем ещё одну попытку убедить читателя в его заблуждении.

### **Лидером нельзя назначить, лидером нужно стать**

Лидер (*от англ. leader — ведущий, первый, идущий впереди*) — человек, в какой-то организации, группе пользующийся большим авторитетом, обладающий влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Члены организации, группы **добровольно** признают за лидером право принимать ответственные решения, имеющие значение для их совместной деятельности и регулирования отношений.

А теперь пусть каждый ответит сам себе на вопросы:

- Вы являетесь лидером в вашей организации?
- Вы — духоподъёмная личность?
- Вы осуществляете воодушевляющее управление или люди подчиняются вам из страха получить высканье, потерять работу?

И от себя добавим: лидер всегда исповедует и реализует очевидную и мудрую управленческую истину: «Чтобы зажечь других — нужно гореть самому», что, заметим, тоже имеет генетическую природу и входит в понятие «лидерство».

Люди, которые не хотят признаться себе в том, что они не годятся в руководители, не только ущербны и несчастливы сами, они

наносят огромный вред образованию и, в конечном счёте, — стране, от чего страдают все и за что расплачиваемся мы с вами.

Так что прежде чем дискутировать о том, сколько в директоре школы (а тем более в кандидатах в директора) должно быть от педагога, сколько от топ-менеджера, сколько от завхоза, сколько от..., нужно посмотреть, что в основе: личность с лидерскими задатками или с их полным отсутствием. Тут правомерно такое метафорическое сравнение: если учредитель — это Папа Карло, то нужно понимать, что не из всякого полена можно выстругать умного, сильного духом человека, что всё дело в природе исходного материала, что «из дуба груша не вырастет» и «на осине не растут апельсины». **НО**

---

#### **Вышла в свет новая книга**

М.М. Поташник, М.В. Левит

## **«КАК ПОМОЧЬ УЧИТЕЛЮ В ОСВОЕНИИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ»**

**Пособие для учителей, руководителей  
школ и органов образования**

---

Справки: тел. (495) 953-99-12; (495) 953-21-70  
Заказ книг: e-mail: pedobsh@mail.ru