

БОНАПАРТИКИ МЕСТНОГО МАСШТАБА, или Управленческий демократизм в муниципальном варианте

В начале 80-х годов прошлого века, когда наше образовательное сообщество пребывало в эйфории от инноваций и новаторов, от стремления ко всеобщей демократизации, один из мэтров педагогической журналистики придумал новый термин в духе времени: «воодушевляющее управление». Научная, содержательная размытость этого понятия была очевидна, и тем не менее все за него ухватились, даже профессиональные управленцы стали усиленно его использовать. Этот термин замелькал и в научных статьях. Ничего удивительного: после длительного чиновничьего диктата велика была тяга к такому управленческому стилю, который вызывал бы положительный эмоциональный отклик, «эхо, возникшее в душе».



Нина Целищева

Уставшим от окрика директорам школ очень хотелось в те годы видеть в своих руководителях не чванливых секретарей по идеологии, изгнанных из райкомов партии, не исполкомовских самодуров, управляющих по принципу «что моя левая нога захочет», а подлинную управленческую элиту, которая несла бы в школу свежие идеи, значимые мысли, стиль высокой управленческой культуры. Элиту, которая по интеллектуальным, профессиональным и душевным качествам была бы неким действительно воодушевляющим началом (слово-то «начальник» и означает — начало, зачинатель всему).

На пути к «воодушевляющему» управлению были даже сделаны реальные, хотя и несколько романтические шаги: руководитель краевого управления образования провозглашает главным в деятельности органов управления «сервисные функции» (НО, 1996, № 6). А это значит — помощь, обслуживание, удовлетворение потребностей директоров школ и учителей. В различных документах, положениях учителям высочайше было дано право работать на доверии — как вызов официозу контроля. Эта наивная формула даже не вызвала тогда иронической усмешки: а как иначе можно работать? Директор, в школе которого тысяча ребят, учитель с пятью параллелями — могут работать без доверия к ним? Но об элементарной логике тогда никто не думал, — хотелось поскорее и как можно больше ослабить управленческие вожжи.

Авторы журнала в те годы тоже словно спешили надыхаться воздухом свободы, насладиться новыми отношениями школ с властными органами, ещё недавно отгороженными от «низов» частокором жёстких руководящих требований и санкций...

Но эйфория, увы, оказалась плохим крепёжным материалом. Демократизация жизни шла трудно, с перекосами и «откатами». Многие чиновники весьма неохотно расставались со своим правом «казнить и миловать», данным одним лишь служебным креслом. Правда, в кресла стали садиться новые люди с новыми взглядами, новой ответственностью перед теми, кем управляют. Забрёзжил свет реальных перемен.

Особенно необходимы были они на местном уровне. Муниципальные органы — самое массовое управленческое звено и самое приближённое к школам. Министерство образования и региональные начальники, как известно, далеко и высоко, а районный, городской комитет (управление) — вот он, рядом. С ним директора школ профессионально общаются чуть ли не каждый день. От муниципального управленческого штаба во многом зависит успешная реализация государственной политики в области образования.

Сегодня многие городские и районные органы управления образованием демонстрируют грамотное, вполне демократичное управление, профессиональную и общую



культуру, отношения на равных со своими подчинёнными. Из этого и складывается «воодушевляющее» (по-научному — мотивирующее) управление, основанное не только на чёткой технологии, но и пронизанное заботой о людях, участием и даже сердечностью, что по привычным чиновным меркам неизменяемо, а потому и неподконтрольно, как и всё связанное с душевными качествами человека.

Примеров тому немало. Так, председатель комитета по делам образования администрации города Челябинска Вадим Николаевич Кеспилов в основу деятельности положил внимание к работникам образования. Он истово (другого слова не найти!) заботится о том, чтобы директора и учителя подведомственных ему школ были профессионалами высокого класса, знали обо всём новом, что появилось в современном российском образовании. Всеми правдами и неправдами добывает деньги, чтобы послать директоров на курсы, пригласить самых квалифицированных лекторов. Он стремится к тому, чтобы среди школ не было «серых» и каждая имела высокий рейтинг, глубоко знакомится с деятельностью педагогических коллективов и нередко задаёт директору вопрос: «Почему до сих пор нет рассказа в прессе о вашей школе?» В городе издаётся своя педагогическая газета, и В.Н. Кеспилов ревностно следит за тем, чтобы лихие журналистские перья не шельмовали без достаточных к тому оснований директорский и учительский корпус. При этом все знают, как он принципиален, строг в оценках деятельности руководителей школ. Но эти оценки всегда основаны на глубоком знании дела и потому лишены субъективизма, начальственных пристрастий.

Подлинно демократическим лидером зарекомендовала себя Елена Леонидовна Низиенко, начальник управления образования г. Ангарска Иркутской области. Её социальная ответственность, гуманистическая позиция проявились, прежде всего, в отношении к детям, не ориентированным на поступление в институт, а их в городе, как, впрочем, и в стране, — больше половины. Директорам и учителям, конечно же, легче работать с ребятами, желающими получить высшее образование, — они мотивированы, ответственны, успешны в учёбе. Огромных усилий понадобилось Елене Леонидовне убедить директоров скорректировать миссии школ, дать равные шансы тем, у кого успешные трудовые руки. Она убеждала не окриком, не кулаком по столу, а только педагогическими аргументами, исследованиями психологов, экономическими выкладками о потребностях города и района в кадрах, анализом социального заказа. И убедила. Директора поверили ей. Они знают, как борется она за судьбу каждой, даже самой крохотной сельской школы (в районе таких немало), защищая её от безжалостного катка «реструктуризации». Знают руководители школ и другое: как Елена Низиенко отстаивает интересы образования не на словах, а на деле. Планёрки в мэрии начинаются не с обсуждения дел в экономике, в сырьевой добыче, а с информации о школьных делах, с обсуждения проблем образования в городе, бытовых нужд просвещенцев. Начальник городского органа

управления глубоко убеждена: нищий руководитель не может быть духоподъёмной личностью, ему трудно беззаветно служить делу. Как вериги, будет сковывать его творческие порывы нищенская зарплата, унижительная необходимость «подрабатывать» в ущерб основной деятельности. Чтобы хоть как-то преодолеть нынешнюю финансовую ситуацию, в Ангарске разработали гибкую систему доплат, коэффициентов, надбавок — за дополнительный объём работы, за высокое качество деятельности школы, за отсутствие отсева ребят из старших классов. Зарботная плата директоров школ исчисляется пятизначной цифрой, начиная с 15 000. И в этом огромная заслуга начальника управления.

Нет, Елена Низиенко не ведёт скрупулёзное досье на директоров, фиксируя каждый их шаг. Согласитесь: хороший руководитель и без бюрократического крючкотворства знает, кто как работает...

Управленческой этике, коммуникативной культуре можно поучиться у начальника управления образования г. Муравленко Ирины Кенсориновны Сидоровой. Глубокое уважение к людям — органичная часть её управленческой технологии. Для неё неважно, какую должность занимает человек («каждый на своём месте — министр»), важно, как выполняет он своё дело. Но даже если плохо или недостаточно хорошо, она никогда не унижится до публичных «разборок». И уж, конечно, не унижит директора школы, понимая, что за ним — огромный коллектив: учителя, ученики, их родители. Хамство ведь — как цепная реакция: стоит только приоткрыть ему нравственные «шлюзы», как заполнит собой всё пространство. Вот почему руководитель муниципального управленческого штаба строит отношения с подчинёнными на основе уважения — без панибратства, не допуская в то же время и малейших попыток льстить, угодничать. Знает: «беда стране, где раб и льстец...»

И таких управленцев, повторю, сегодня немало. Муниципальные органы образования находят безошибочный способ



преодолеть начальственный диктат: это государственно-общественное управление, как, например, в г. Байкальске Иркутской области (см. статью в этом выпуске журнала). Реальное участие директоров школ в принятии управленческих решений, в планировании развития городской системы образования — основа подлинно демократичного, а не декларированного управления на муниципальном уровне. Но речь сейчас, к сожалению, не об этом. Ибо рядом с нами живут и работают люди, сущность которых проверяется старой-престарой мудростью: хочешь узнать человека — доверь ему власть. И всё сразу станет ясно: что́ есть суть, а что́ — махровая хлестаковщина.

В муниципальных органах управления есть люди, которые, едва уместившись в начальственное кресло, тут же начинают ощущать себя такими властными Бонапартами. Точнее назвать их местными бонапартиками, узурпировавшими власть, проявляющими глубокое пренебрежение к подчинённым, равнодушие к ним, к их достоинству. Уже в силу одного этого они объективно вредят делу, разрушают его, хотя на словах громко декларируют свою преданность. Бонапартики страсть как любят демонстрировать свою власть — по поводу и без оно. Объектом этой пагубной страсти становятся прежде всего директора школ.

Очень хотелось бы «модернизировать» нашу недавнюю очередную утопию о всеобщем царстве демократического управления. Но, увы: нам ещё очень далеко до него.

Когда-то на страницах «Народного образования» доктор педагогических наук Яков Семёнович Турбовской назвал директорский корпус России национальным достоянием страны. И в этом нет ни пафоса, ни преувеличения: это факт, подтверждённый социальной ролью директора школы и народным отношением к нему. В любой территории есть «именные школы»: Каравовского и Ямбурга в Москве, Католикова (до сих пор, даже после его смерти!..) в Сыктывкаре, школа Курчиной в селе Годище на Белгородчине. Тысячи школ

люди называют именами их директоров. Они, эти вечно перегруженные педагогическими и хозяйственными заботами люди, стоят у истоков интеллектуального и трудового ресурса страны.

В период социальных катаклизмов именно директорский корпус отстоял школу, не принял идеологии разрушения, когда из жизни подростков всей страны были изгнаны труд и воспитание, когда ценностям коллективизма «реформаторы» призывали противопоставить уродство индивидуализма (и в журнале «НО» были публикации о «воспитании индивидуализма как общественной ценности» — так и хочется сказать словами современной Элочки-людоедки: «диалектика, блин...»).

Мы сейчас только и делаем, что говорим о возрождении России, а стоило бы создать директорам школ (их всего-то 77 тысяч!) нормальные условия для жизни и труда, и это были бы самые выгодные, быстро окупаемые инвестиции. Не дожили мы ещё до такой эффективной образовательной политики, будем по-прежнему беспомощно вопрошать: «Где найти деньги?», словно не зная о том, что криминал и хищники-олигархи вот уже 10 лет разворовывают две трети национального дохода России...

А в это время директора мучительно думают, как лучше подготовить школу к новому учебному году, как облегчить жизнь учителям, перед которыми испытывают постоянную внутреннюю вину. В документах школы — педагогические реалии: миссия, концепция развития. А в голове у директора перед началом нового учебного года — реалии бытовые, можно сказать — рутинная бытовщина: где взять хлорку, моющие и дезинфицирующие средства? Раньше органы санэпиднадзора централизованно снабжали ими школы. Теперь только проверяют и налагают «санкции». Добывать же всё это должна сама школа. Где? На рынке? Но директор и его заместитель по хозяйственным вопросам не могут определить, к примеру, активность хлора в извести, для этого нужны специалисты. Даже если школа всё это купит (а иначе ни столовая, ни другие службы не смогут работать), то директору придётся доказывать, что покупка сделана по самой низкой цене. Как это доказать? Бегать по всему рынку или по всем магазинам города и сравнивать цены? Взять письменное подтверждение от продавцов всех хозяйственных торговых «точек», что у них товар дороже?

Не захотел опытный директор унижаться, приобрёл всё необходимое школе без доказательства «дешевизны» покупкой. И... схлопотал выговор — за «перерасход средств». Да ещё и на совещании прилюдно начальник управления стыдил его за столь тяжкий проступок — чтобы другим неповадно было.

До какого же финансово-управленческого кретинизма (простите за непарламентское выражение!) дошли иные руководители органов управления в неуважении и недоверии к директору школы!

Мне могут возразить: таково требование закона, который надо выполнять. Да, есть такой федеральный закон «О конкурсах размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд» (ФЗ-97, принятый 6 мая



1990 г., подписанный Ельциным). Есть Бюджетный кодекс, Указ Ельцина № 305, методические рекомендации Минэкономразвития (бюджет г-н Греф общественные интересы). Эту бы мощную обойму документов да на тех, кто разворовывает богатство страны, её недра, её природную ренту. Но там законы стыдливо молчат. А вот при покупке тряпок, краски, моющих средств для школы «работают» во всю свою законодательную мощь...

Когда-нибудь общество поймёт, наконец, что законы пишут чиновные люди, что чины тоже людьми даются, а «люди могут обмануться», как справедливо сказал классик два века назад. И коль мы смирились с глупостью некоторых наших законов, так давайте хоть думать при их исполнении. Конкурс размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ и услуг предполагает и суммы соответствующие — не меньше 200 000 рублей. Можно ли, разумно ли применять это условие к покупкам на 20–30 тысяч рублей? *Так хотелось бы надеяться, что появится, наконец, среди полезных нормативных документов, рождённых в высоких кабинетах на Люсиновской и на Чистых прудах, некий подзаконный акт — приказ или распоряжение, комментирующее эту статью закона и запрещающее унижать руководителей школ такими «доказательствами».* Если бы в мире существовала некая «Книга нелепостей» подобно «Книге рекордов» Гиннеса, мы наверняка удостоились бы чести красоваться на первых её страницах. И не с одним этим «сюжетом». Судите сами.

По санитарно-гигиеническим нормам в классе должно гореть 24 лампы, чтобы ребята не теряли зрение и не носили с 3-го класса очки на носу. Как правило, ламп горит гораздо меньше, ибо директорам «спущены» нормы потребления электроэнергии, установленные отнюдь не гигиенистами, не СанПинами. И не дай Бог, если 150–200 киловатт перерасходовано! Централизованная бухгалтерия немедленно потребует от директора школы письменного объяснения: почему допущен перерасход? Да потому, господа финансисты, что осенью и зимой на всех широтах России солнце заходит рано, к трём часам дня в классах по углам уже гнездится темнота, а жизнь в школе в это время продолжается: занятия второй смены, кружки, вечера и т.д. Даже неловко приводить такие самоочевидные «аргументы», «причины перерасхода». Но директора вынуждены оправдываться за «проказы матушки-зимы». Больше того, ретивые работники бухгалтерий наших демократичных управлений и комитетов заставляют директоров искать спонсоров, которые оплатили бы перерасход энергии, иначе он будет вычтен из директорской зарплаты.



Удивительная это закономерность: как только у чиновников (даже в самом маленьком, малюсеньком районе) появляются ресурсы, они, чиновники, торопятся употребить их исключительно так, чтобы максимально повысить собственную значимость. И уже не чиновник служит школе, директору, которые и обеспечили ему должность, а школа и директор начинают служить чиновнику: ходят к нему с объяснениями-оправданиями, то бишь — на поклон.

Господи, преодолеем ли мы когда-нибудь это неистребимое российское пошехонье? Ведь у бухгалтерии есть руководитель. Неужто он не в силах противостоять столь хорошо отлаженному диктату и защитить честь школы и её руководителя?

Не может! В эту недостойную деятельность втягиваются Первые Лица муниципальных управлений, о чём писал недавно в журнале «НО» директор школы небольшого провинциального города: «Начальник отдела образования лично согласовывает каждый час учебной нагрузки и подписывает счёт на каждую половую тряпку. Бухгалтерии в школах? Но параллельно — в полном объёме бухгалтерия района (бюджет — 700 тыс. руб.). Деньги дают только на зарплату. Но зато в бухгалтерии появляются компьютеры, добавляется и народ — для обслуживания компьютеров, не высвобождается никто. Всё по закону Паркинсона: «Количество чиновников может только расти» (НО, 2003, № 4).

Нет, что ни говори, а распределять деньги — работа лучше не придумается. Синекура!

Классик когда-то заметил, что москвичей «испортил квартирный вопрос». Похоже, сейчас финансовый вопрос так же безнадежно «портит» некоторых руководителей органов управления образованием. В наше время раскалённых рыночных страстей получили широкое распространение некие «бизнес-планы» (при полном отсутствии бизнес-действий). Что это такое? Очередная показуха, «взгляд и нечто»: это план, в котором должно быть указано, сколько внебюджетных средств школа мо-



жет заработать (даже та, которая этого не делает), сколько выпросить у шефов (если они ещё остались) и у спонсоров (если те щедры), сколько собрать под всяческими благовидными предложениями с родителей (где они ещё не окончательно обнищали). Директора школ остроумно окрестили эту липу «халяв-планами». Снайперское определение! Подавляющее большинство школ деньги пока не зарабатывает (почему — другой вопрос, эта тема лежит в иной плоскости), значит, остаётся одно — «халява». Но можно ли её планировать? Для любого здравомыслящего человека это риторический вопрос. Но ведь от директоров школ требуют эти планы! В одном из районов их «выполнение» регулярно обсуждается на совещаниях в управлении. И горе директору, не выполняющему «халяв-план»! Впрочем, большинству директоров школ по разным поводам — горе...

В некоторых районах додумались до такой идеи: удешевлять школьное питание за счёт ученических «сухих пайков». Придумали даже название этой чиновничьей «инновации» — «домашний огород». Директорам дана команда: «Обеспечить!» И вот ученики тащат в школу не только портфели, но и котомки с капустой, картофелем, морковью, луком — несут этаким обеденный оброк. Всё это складывают в общую кучу в каком-нибудь подсобном помещении (и санэпидстанция, и врачи не протестуют!), повара потом разбирают кучу, сортируют «товар» и — в котёл.

Директор достаточно известной школы с горечью говорил, сколько нареканий слышит от родителей по поводу этого «удешевления». В селе у людей есть огороды. Но горожане-то покупают продукты на рынке, «домашний огород» обходится родителям школьников в копеечку... На вопрос: «Почему же Вы не откажетесь от этой благоглупости?» наш солидный коллега пожал плечами: «Противно, когда тебя, как мальчишку, «прорабатывают» на совещании».

Да уж... Не позавидуешь директорской доле. Особенно по части «проработок», где, кажется, все «нормы выработки» перевыполнены.

По проблемам управления написаны монбланы книг, всё давно и многократно разложено по полочкам: что, зачем, для чего, когда... Придуманы умнейшие термины: целеполагание, программно-целевое планирование и т.д. Но вся эта управленческая премудрость может быть разрушена в одночасье всего лишь... манерой поведения руководителя. Тема эта как-то выпадает из фундаментальных трудов об управлении. И напрасно. Ведь ещё в I веке до н.э. римский историк Непот утверждал: «Наша судьба зависит от наших нравов». Вон когда ещё люди осознали главенствующую роль нравов как социальной нормы поведения, бытующей в обществе и отражающей его нравственное состояние.

Какие же нравы демонстрируют нам иные муниципальные вожди просвещения? Тут уж порой больше пристало говорить о «ндравах» (по аналогии с героем Островского: «Ндрав у меня крутой...»).

Приезд начальника районного управления образования в школу — всегда событие. Говорю это, право слово, безо всякой иронии, ибо общение с руководителем обогащает, мобилизует энергию, открывает перспективы. Так, по крайней мере, должно быть.

А как бывает?

...В большую сельскую школу приезжает со свитой Первое Лицо районного управления — проверить, как идёт подготовка к Единому государственному экзамену. Высоких гостей встречают руководители школы — опытный директор, пользующаяся глубоким уважением в коллективе и у односельчан, её заместители, учителя, члены родительского комитета и школьного самоуправления. Всем «субъектам образовательного процесса» хочется пообщаться со своим высоким коллегой, услышать глубокую мысль, мудрое напутствие, беспристрастную оценку школы. Вместо этого чуть ли не с порога начинается гневный «разнос» директора в выражениях, напоминающих приговор инквизиции, да ещё и соответствующим тоном. При детях, родителях — при всём честном народе. А причиной столь бурного начальственного гнева стал... стенд по ЕГЭ, который, по мнению начальника управления, *не там вывешен...*

Ах ты, голубчик! Да неужто от «места висения» любой бумаги — большой и даже очень большой — что-нибудь зависит в деятельности школы? Неужели директор хуже знает свои стены, чем комиссия, даже столь высокая?! Не в туалете же вывешено это «наглядное пособие» по Единому государственному экзамену — на видном месте!.. Можно, ну можно перевесить злополучный стенд, но ведь это «усовершенствование» из разряда тех, что полностью лишены смысла. Стоило из-за этого гнать машину за 20 вёрст и жечь бензин?!

Более веских замечаний, более глубоких наблюдений и концептуальных мыслей коллектив школы и общественность от руководителя в тот приезд не услышали. Единственным реальным итогом визита стал... сердечный приступ у директора.

Я хорошо знаю эту женщину. Ей совершенно не свойственны робость, чиновничьесть, поза «чего изволите-с?». Но ей глубоко присущи интеллигентность, такт, педагогически обострённое



чувство справедливости. По всем нормам деловой и общечеловеческой этики директору надо бы вежливо сказать разбушевавшемуся начальнику словами героя чеховской «Свадьбы»: «Позвольте Вам выйти вон! В таком тоне я разговаривать с Вами не стану...»

Не сказала. Не из робости — из вежливости: «Неудобно ведь...» И ещё, думаю, из-за глухого смирения перед начальственным произволом. Ну не будешь же по поводу каждого проявления хамства (а их, этих проявлений, ох как ещё много!) «лезть на баррикады» — душевных сил и нервов не хватит, а они так нужны школе, детям. Вот и смиряются. И терпят. Если и дальше так дело пойдёт, то скоро в перечень профессиональных качеств руководителя придётся включать и смирение как необходимое условие трудовой успешности.

Кто объяснит таким бонапартикам местного масштаба, чем понятие «управлять» отличается от «командовать»? *Профессиональные* качества лидера от «*кресельных*»? И к чему может привести такое глумление над подчинёнными, которые пока ещё не могут дать отпор ретивым критиканам, маскирующим громким голосом свою самодовольную пустоту? А сколько при этом претензий!

Страшно становится за школу, больно за директора, стыдно за руководителя муниципального органа управления. Обладай он элементарной воспитанностью, понял бы, что допускать подобное общение с директором, тем более с женщиной, не только непрофессионально, но и безнравственно.

Не понимает. Не дано. Видимо, для таких чиновников все стоящие хоть на полступени ниже его на служебной лестнице — это, как писал Зощенко, «прочие, незначительные граждане с ихним житейским беспокойством...» А с «незначительными» чего церемониться? Так их — «фэйсом об тейбл...». До какой же степени могут простираться «демократический диктат», начальственная «воля», его «ндрав»? И почему мы с этим миримся? Ведь в ситуации, когда «народ безмолвствует», всё это очень скоро перерастёт в начальственный беспредел, приведёт к тотальному управленческому волюнтаризму — «что хочу, то и ворочу». А это в чистом виде самодурство — сквернейшее управленческое качество, самый безнадёжный из тупиков. Если постоянно (да ещё публично) унижать директора школы (разными способами), то каким же будет нравственный климат в школе, в классе, в нашем обществе? Впрочем, задаю глупый вопрос: оглянитесь вокруг — вот он, наш нынешний нравственный климат... Не от того ли, что так долго, мучительно долго общество безмолвствовало, позволяло унижать себя?..

...Новый начальник городского управления образования на первом же совещании директоров обрадовал профессиональным пониманием приоритетов, осведомлённостью в делах муниципальной образовательной системы. Ничего удивительного: пришёл на эту должность из администрации города. За трибуной стоял демократ, эрудит и «даже где-то» — новатор...

А через месяц местное образовательное сообщество с изумлением узнало, что уволен директор лучшей в городе гимназии —

за «необоснованное расширение платных образовательных услуг». Коллеги терялись в догадках: почему такое строгое наказание за то, в чём можно сегодня обвинить даже детский сад?

Наивные люди! Ищут логику управленческих действий, соответствие санкций служебному проступку. А ларчик открывался не просто, а очень просто: на освободившееся директорское кресло, ещё не успевшее, как говорится, остыть, водрузилась... начальственная жена, преподавательница технологии, а попросту — домохозяйка.

«Тихому» возмущению директоров соседних школ и учителей не было предела. Но никто из них — ни один человек! — не заявил громко свою позицию — ни в управлении, ни в администрации. Проглотили... А нашему «демократу» только это и нужно: зондаж общественного мнения удался. Вслед за первым «пробным шаром» последовала серия кадровых рокировок, в итоге которых руководителем городского Информационного центра (бывшего методкабинета) стала сестра жены начальника управления, весьма посредственная учительница; заместителем директора Дворца детского творчества (вопреки воле директора!) — жена сына начальника управления (учительница начальных классов, проработавшая в школе один год и через три месяца после нового назначения ушедшая в декретный отпуск). Кадровое обновление коснулось и централизованной бухгалтерии: главным бухгалтером стала ну совсем почти что не родственница начальника управления — его сватья, которая до этого занималась мелким (даже очень мелким) бизнесом — торговала в палатке.

Вот такую «кадровую политику» проводит этот эрудито-демократ при полном молчании окружающих. Говорят, что сейчас образовательное сообщество города лихорадочно изучает по скрытым и косвенным источникам генеалогическое древо начальника управления, составляет список его родственников, чтобы морально подготовиться к дальнейшему «подбору кадров»...



В сталинские времена одно кремлёвское «солнце» породило по своему образу и подобию тысячи «малых солнц» на местах. Похоже, и теперь кремлёвская «семья», которая больше десятилетия ведёт подковёрную кадровую чехарду в высших эшелонах власти, породила этот синдром «начальственных семеек».

Кто остановит этого жено- и чадолюбивого бонапартика, плюющего на общественное мнение, унижающего достоинство профессионалов, превратившего муниципальную образовательную систему в свою вотчину? Каковы будут профессиональные и нравственные издержки такого «воодушевляющего» управления? А бонапартик доволен: знай, кто в доме хозяин!

Сколько общественной энергии, начиная с 80-х годов прошлого века, затрачено на обличение тоталитарного руководства! Казалось: эпоха управленческого крепостничества прошла. Ан нет, жив курилка! Сегодня ещё и по этой причине (а не только из-за нищенства) уныл и безрадостен общий фон жизни многих провинциальных школ и их руководителей, о чём так страстно рассказал академик РАО Марк Поташник в статье «Педагогическая драма России» (НО, 2003, № 4).

Так что же нам делать?

Учиться демократии.

Учиться вырабатывать принципиальную позицию, заявлять и отстаивать её, преодолевая смирение, конформизм, равнодушие. Помните, у Бруно Ясенского: «...бойся равнодушных: они не убивают и не предают, но это с их молчаливого согласия существуют на земле предательство и убийство».

Учиться решительно оберегать свою заповедную суверенность от начальственной бестактности, самодурства, от посягательств (прямых и косвенных) на достоинство подчинённых. Ради дела, ради внутренней свободы, без которой вряд ли можно трудиться вдохновенно, с «эхом в душе».

Учиться жить без почтительного придыхания перед любым Высоким Лицом, даже перед министром и президен-

том. Мы делаем одно общее дело и лишь по стечению обстоятельств и по воле случая занимаем различные кресла. Разница между любым работником и начальниками самых высоких рангов — только в уровне профессионализма и в масштабе ответственности.

В последние годы мы, кажется, преодолели на федеральном уровне некую управленческую болезнь образовательной отрасли: помните, с какой поспешностью, даже несколько истеричной, менялись министры образования? За 8 лет — 6 министров. Как новое правительство, так новый министр. Мы не успевали запомнить, как их зовут.

Теперь нечто подобное происходит на муниципальном уровне: стоит прийти к власти новому главе администрации, так меняется, как правило, и начальник образовательного муниципального ведомства. Журнал «НО» уже писал об этом. Понятно, что ротация кадров — процесс естественный, необходимый. Но почему надо так поспешно ломать управленческий организм? Местí по-новому — не значит наводить чистоту и порядок... Тревожная тенденция последних лет: многие муниципальные органы управления образованием возглавили люди — как бы это помягче сказать? — ну, не светочи мысли... Это бывшие руководители парткомов разорившихся совхозов и колхозов, бывшие редакторы районных газет, работники налоговых инспекций, учителя труда, физкультуры, ОБЖ. Боже упаси считать их преподавателями второстепенных предметов! В своём деле они наверняка специалисты. Беда в другом: управление — иная сфера. Сел в руководящее кресло — и ты уже политик. А многие «новички» и отдалённо не знакомы с тем, что такое региональная образовательная политика и как её проводить, что такое управленческая технология, этика, коммуникативная культура руководителя. Вот и «разносят» опытных директоров за то, что плакат «не там висит» (а где его надо вешать?), что цветов в классах и в коридорах мало (а сколько нужно?), что плохо бизнес-план выполняется (а что такое хорошо выполненная «липа»?). Где всему этому критерии? Да и стоит ли на этом останавливать просветлённый руководящий взор? Неужто нет более значимых профессиональных проблем у муниципального образования?

Руководитель — символ не только учреждения, но и системы, некий полигон, своеобразный «учебный стенд», демонстрирующий стиль управления десяткам, если не сотням людей, кем-то и чем-то тоже управляющих. Но почему-то тускнеют нынче символы...





В педагогическом календаре есть событие, неотвратимо приходящее каждый год, как Пасха или Рождество Христово, — это августовские конференции...

На всероссийском педсовете обсуждаются самые актуальные проблемы школы, образования, управления им. Вот здесь-то после праздничного братания начальства с подчинёнными самое место и время (в канун нового учебного года!) обсудить организационные и этические аспекты демократизации муниципального управления образованием. Деликатно, но принципиально сказать руководителю районного (городского) ведомственного штаба, как вредят делу, как разрушают творческое равновесие директора непродуманные, авторитарные управленческие действия. Такие, например:

1. Проверки в начале учебного года

«...Меня всегда поражают проверяющие в начале сентября. Это некий садизм! «Как сформировали расписание?» — спрашивают строгим тоном. Да как, если в большой школе оно месяц «плавает». Отвлекать директора в это время всевозможными проверками — преступление перед учениками» (директор московской школы кандидат педагогических наук **Ирина Щербо**).

«Первая неделя сентября... День за днём в школах Москвы и Подмосковья проводятся «вводные» («установочные», «предварительные») контрольные работы... Для чего эти поспешные проверки?» (руководитель Центра «Сельская школа» РАО профессор **Галина Суворова**).

2. Стремление решать управленческие проблемы за счёт родителей

Понадобилось сменить печати в одном из муниципальных образований. Начальник управления вызывает директоров и приказывает: «Соберите с родителей средства!» (К чести директоров школ этого города, они решительно восстали против такого нелепого требования.)

3. Недоверие и мелочная подозрительность по отношению к директорам школ (см. выше)

4. Неизжитый до сих пор махровый формализм, привычка по каждому поводу требовать от директоров информацию, по объёму приближающуюся к диссертации

Эти горы никому не нужных сведений отнимают массу времени у педагогов, о чём один из директоров с горечью сказал: «Работа кипит, а тошно...»

5. Неспособность защитить интересы работников образования перед вышестоящим начальством

На августовской конференции в одном из северных городов директора школ и учителя, пользуясь



Вот ещё один распространённый аспект порочного управленческого стиля, который обрёл характер эпидемии: прямо-таки болезненная страсть к отчётам, выходящим за рамки обязательных. И здесь произвол: какие сведения хочу, такие и получу! Вот некоторые темы «информаций», которые требуют от директоров школ:

- о миграции населения (сколько семей прибыло, по какой причине, откуда, сколько у них детей, сколько малообеспеченных семей, безработных родителей и т.д.);

- о воспитательной работе в образовательном учреждении: сколько проведено мероприятий патриотического, эстетического, валеологического содержания, спортивных, трудовых, сколько высажено зелёных

насаждений, подметено тротуаров (в кв. м) и даже отловлено... кошек и собак — бедные животные, попавшие в разряд «воспитательно-трудовых» мероприятий!

- об организации летнего отдыха детей: кто где будет в июне, июле, августе — в лагере, в городе или у бабушки с дедушкой (поди угадай, не заболеет ли к августу бабушка, когда внук решит к ней приехать?). И так далее, и тому подобный пир бюрократической мысли. Мы уже приводили на страницах журнала один из вариантов подобного «запроса». Во все районы огромного края была «спущена» директива: «Просим дать информацию: какие мероприятия проведены в честь празднования Дня Победы, сколько школ и учеников в них участвовало; как прошли мероприятия, какие воспитательные функции решали» (НО, 2001, № 4).

Что должен бы сделать руководитель муниципального органа управления, если бы проявлял профессиональную заботу о директорах школ, уважение к ним? Позвонить в краевое управление и вежливо сказать, что эта цифромания предполагает перечень нескольких тысяч школьников и подготовить её — всё равно что провести районный или городской референдум. И ещё поинтересоваться: в каких целях будет использована подобная информация, как улучшит дело? *Но ни один начальник муниципального управления такой позиции не занял!* Так и хочется спросить по-достоюевски: «Зачем в вас гордости нет?» «Просьба-директива» была с готовностью «спущена» директорам школ, они, бедолаги, две недели пыхтели вместе с завучами и классными руководителями над составлением этой никому не нужной информационной «туалетописи». Спрашивается: зачем тратить столько сил, времени, нервов, бумаги на возведение пустоты? Улучшит ли подобная бурная деятельность научное управление школой, качеством образования?

Мы предложили тогда директорам некий «рецепт» лаконичного реагирования на подобные запросы (по принципу: каков вопрос — таков ответ):



— Какие мероприятия проведены? — Разные.

— Как прошли мероприятия? — Исключительно замечательно!..

Это отнюдь не призыв к неповиновению. Мы лишь апеллируем к профессиональному достоинству тех, кто шлёт такие «неконвертируемые бумаги» на места, и тех, кто тратит силы на их «исполнение». Подобные действия ставят под сомнение саму идею демократического управления, свидетельствуют о её бесперспективности. Директора школ в каждом документе, выходящем из высоких кабинетов, хотят видеть осмысленное, эффективное управленческое действие, а не видимость бурной деятельности. Зачем же портить ею и без того суровый климат профессиональной жизни директора школы? И ведь длится это десятилетия и нет ему конца и края. Восемьдесят лет назад Станислав Шацкий предупредил всех радетелей многочисленных справок, отчётов, информации: «Мы систематически понижаем качество работы, сильно выматывая работника школы, заставляя его тратить очень большое количество времени на ненужные тревоги и страхи отчётов...»

Похоже, ни на шаг не сдвинулись мы в этом отношении с 20-х годов и по сию пору...

Всё это грустно, огорчительно, мешает нормально жить, как две вечные российские беды. И не стоит утешаться тем, что для широких обобщений нет основания, что закономерности выявляются на основе частоты фактов. Конечно же, это «отдельные факты». Но давайте прикинем: в каждом районе и небольшом городе — от 15–20 до 30–40 учреждений образования. Сколько людей работают в них? А ведь комфорт (или дискомфорт) их профессиональной жизни, их настроение во многом определяет начальник муниципального управленческого штаба...

Но мы — оптимисты, будем верить, как шутили юмористы-шестидесятники прошлого века, «в успех нашего безнадёжного дела» — подлинную демократизацию управления на всех уровнях, начиная с кабинетов на Люсиновской, а то и на Красной площади и до муниципального...

P.S. Негативные факты умышленно даны в статье без указания конкретных руководителей: нашей задачей было привлечь общественное внимание к проблеме. Редакция располагает именами, адресами и телефонами действующих лиц этих управленческих сюжетов.

присутствием главы администрации, высказали недовольство задержкой нищенской зарплаты. Глава администрации ничтоже сумняшеся ответил на это: «А за что вам платить? У вас и так самая короткая рабочая неделя и самый большой отпуск».

Ну, с этим «отцом города» всё ясно: напоминает, как сказал известный публицист, «сытого хлебoreза в лагере, нарезающего пайки вечно голодным работягам». Но ведь рядом с ним в президиуме сидел начальник управления образования, профессионал, тот самый «работяга», прекрасно знающий, во что обходится его коллегам «самая короткая рабочая неделя». И ни один мускул на его лице не дрогнул от негодования. Он «скромно» промолчал, даже послушно не покраснел... Чего ждать от такого руководителя, привыкшего угоднически выгибать спину перед вышестоящим чиновником? Станет он отстаивать демократические принципы управления?

6. Грубые нарушения деловой этики

Как известно, Родину, родителей и начальство не выбирают — они даются нам от Бога (как, впрочем, и мы им). Мы можем любить и не любить, уважать и не уважать друг друга — вариантов множество. Но при всех вариантах мы обязаны соблюдать корректность в отношениях, проявлять коммуникативную культуру. Воодушевляющим, мотивирующим управление станет только тогда, когда обретёт демократическое содержание и нравственную форму (а форма, как утверждал философ, содержательна).

Без этого демократизация управления останется привычной словесной туфтой. ■

