

УДК 371

## ПРОТИВОЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР



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

**В системе управления образованием России возникло новое неприятное явление: добровольный уход с ответственных должностей не худших (как, возможно, подумали читатели), а лучших директоров школ. Как их вытесняют из системы, рассказывает статья.**

- директор школы • аттестация • противоправные требования • недоверие
- бессмысленная работа • эффективный менеджер

### Новая порочная система аттестации

Получил письмо от хорошего директора хорошей по всем показателям школы. По качеству знаний, по рейтингу места в районе в первой пятёрке, отсутствию жалоб, хорошим отношениям с родителями и муниципальными властями, он — учитель учителей. Даже по поводу перегрузки от отчётов, мониторингов и про-

чих ненужных бумаг не роптал, поскольку приобрёл навык вместе с заместителями и учителями их быстро готовить.

А теперь текст автора: «Начальник Управления образования попросил принять участие в апробации новой системы аттестации руководителей школ в Москве. Прилетел обратно подавленный

и с полной решимостью уйти с должности директора. Меня добила новая, разработанная Институтом образования ни много ни мало Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» модель аттестации директоров школы, в разработке которой я участвовал.

Коротко. Три уровня.

Первый — федеральный. 30 вопросов на сайте с очень мудрёным названием. Если их авторы уверены, что директора российских школ спят с принципами управления системой образования РФ и учат номера параграфов и пунктов, то они очень заблуждаются. Всего на ответы 70 минут, или по 2,3 мин на каждый вопрос. Этот тест проводили под системой прокторинга, то есть под камерами. Ощущение — жуть! На последних вопросах Интернет у меня завис, что и как я там написал, не знаю, но какие-то главы, параграфы, пункты законодательных актов наверняка перепутал, хотя никогда ничего не нарушал.

Из выступления директора Центра развития лидерства в образовании, научного руководителя магистерской образовательной программы «Управление образованием» А.Г. Каспаржака я понял, что меня должны уволить, так как федеральный уровень тестирования изначально затеян для отсева так называемых «неграмотных» директоров школ (несмотря на то что многие из них проработали успешными руководителями не один десяток лет).

Второе испытание — региональное. Три кейса, на решение каждого — 15 минут. Они задуманы для того, чтобы проверить мою функциональную грамотность, то есть все мои дипломы, удостоверения, свидетельства, награды и реальные факты моей работы вдруг перестали государство устраивать.

Третье испытание — местного уровня. Выбираешь программу из перечня тем или проект. Разрабатываешь, готовишь презентацию и защищаешь тоже в программе со сложнейшим техническим механизмом представления

на экране. Фишка в том, чтобы доступным языком изложить суть программы с помощью презентации для экспертов (чиновники, так называемые методисты из отделов образования, большинство из которых вообще никогда не работало в школе) и родителей.

Короче: нужно впихнуть невпихуемое в один документ. Готовился к этой процедуре месяц. Потерял кучу личного и рабочего времени. Защитился. Как, пока не знаю?

Но пообщался после этого с экспертами, что оценивали директоров на этой защите, и пришёл в ужас!!! Эксперту из района, находящегося за 500 км от нас, по-человечески пофигу (и это очень мягкое слово) то, что происходит в другой территории. Иначе говоря, ему глубоко плевать на усилия авторов этих программ и проектов, часть которых уже была в значительной мере реализована. Кстати, что и не удивительно, так как у этих экспертов другие проблемы и заботы.

Для кого и для чего у меня ушёл месяц подготовки, который я забрал из жизни своих детей, семьи, учеников и школы? Для создания новой структуры, организующей аттестацию директоров школ?

Самое противное, что эта модель к существующей практической работе директора школы не привязывается вообще никак.

Устал от недоверия чиновников, то есть государства! Короче, эта форма аттестации напрочь разрушила моё понимание призвания, миссии, которую я сам для себя сформулировал как директор школы. Оценивают меня при этом с помощью машины люди, которые по отношению ко мне изначально стоят в позиции человека, решающего мою судьбу, и не имеющие о специфике моего труда ни малейшего представления. Вы только вникните: машина очками, цифрами, числами, минутами оценивает мою профессиональную и духовную зрелость как человека-управленца.

Если коротко: мне не доверяют, мой пятнадцатилетний прошлый опыт и заслуги в расчёт не берутся. Если это не унижение, то что это? В итоге — упадок сил и уныние. Вопросы: «Кому? Для чего? И зачем это надо?» при этом лучше вообще себе не задавать. Ответы на них способны убить любую логику и здравомыслие. Опору под ногами как руководитель я потерял окончательно. Далее, думаю, объяснять не нужно».

### Противоправные требования сверху

Рассмотрим ряд фактов, которые стали обычными и мало кого удивляют, но они до такой степени больно ранят души именно лучших руководителей, что рано или поздно наступает момент, когда эти директора говорят себе: «Всё — больше не могу!» И уходят.

*Факт первый.* Устное распоряжение органов образования снять с уроков детей и обеспечить их присутствие и безопасность в качестве статистов на митингах, шествиях, флешмобах и тому подобных акциях. Когда же принципиальные директора просят вручить им приказ об этом в письменном виде, чиновники понимают противоправность этого устного требования, оставляют школу в покое, но не забывают об отказе и жестоко мстят потом непонимающим «государственную» политику, которая, по мнению чиновников, выше законов.

Названное требование, конечно же, является противоправным, поскольку уроки предусмотрены по утверждённому учебному графику школы и вынуждают учителей вписывать в журнал факт проведения уроков (которых не было), а потому получать зарплату за невыполненную работу. Прокуратура или иной надзорный орган (КРУ, например) моментально обнаруживает подлог, и директора, поддавшиеся давлению перед будущей мстью чиновников, попадают под уголовную статью, а чиновники, озвучившие противозаконное распоряжение, тут, разумеется, ни при чём. А как противно, когда директора вынуждают становиться проводником и исполнителем политических решений: мы имеем в виду и обещание явок на голосование, агитацию за удобного власти кандидата, выходы на демонстрации, организуемые правящей партией, заполнение залов на мероприятиях.

*Факт второй.* В конце первого полугодия в управлениях образования, как правило, остаются неиспользованные деньги, которые «предлагают» методом требования каким-то школам их немедленно (до нового года, чтобы не было дебиторской задолженности) использовать. Директор и рад бы приобрести вожделенное оборудование (компьютеры, интерактивные доски, мебель), но в оставшиеся до нового года недели и дни он при всём желании объективно не может провести торги. А осуществить госзакупки (бюджетные же деньги) без тендеров — значит нарушить федеральные законы № 44 и 94. Некоторые руководители не выдерживают и поддаются давлению и соблазну. Любая проверка обнаружит это моментально, и суд определяет штраф лично директору как минимум на 50 тысяч рублей и ещё штраф в сотни тысяч на школу, который погасит муниципальное управление за счёт бюджетных средств самой же школы и, может, даже не одной. И это ещё не худший вариант, поскольку директор остаётся на свободе. Чиновники же, отдавшие распоряжение использовать случайно появившиеся деньги, разумеется, оказываются ни при чём, хотя ущерб образованию невосполнимый. А директор, побывавший под следствием и судом (эта мука длится не меньше года), сократил себе жизнь и нередко не выдерживает жуткого испытания и уходит с должности.

*Факт третий.* Управление образования как бы невзначай «просит» директора (все знают, как это делается) внести в штатное расписание нужного ему сотрудника (водителя, уборщицу, секретаря, методиста...) с выплатой ему зарплаты. Разумеется, пообещав взамен какое-то содействие, помощь, гранты. Когда же обман раскрывается, то вся ответственность ложится на директора (это не только превышение полномочий, нецелевое использование средств, должностной подлог — это ещё и подозрение в коррупции..., что позорно).

*Факт четвёртый.* Санэпиднадзор обязал директора обеспечить всех работников прививками от... Кто-то из учителей отказался (объяснив, почему). Роспотребнадзор штрафует директора и письменно требует от него не допускать непривитых к работе. Не выполнишь — штраф в десятки тысяч рублей, и что делать с учителями — увольнять? (Это противозаконно).

Кроме названного есть директора, которые отказываются обязывать учителей подвергать детей обыску перед и в процессе ОГЭ-ЕГЭ, отказываются проводить аттестацию учителей только по бумагам (без посещения уроков, анализа работы), из-за чего попадают в немилость к чиновникам (а они — всегда власть).

*Факт пятый.* Невероятное количество и объём справок, отчётов, мониторингов. В больших городских школах директора вынуждены создавать целые информационные отделы, которые занимаются только отчётностью и написанием абсолютно ненужных школе бумаг. Как вы думаете, за счёт каких источников оплачивается труд этих специалистов, как их называют, по всякой неожиданной беде?

В небольших школах (это, как правило, сельские) директор не может позволить себе такой роскоши и, когда не выдерживает, то...

### **Выражение публичного недоверия**

Обычным стал факт требования к директорам подать сценарий (видимо, для утверждения) проведения торжеств «День знаний», «Последний школьный звонок», «Выпускной вечер» и даже праздника Новогодней ёлки.

А вот уж совсем хамский факт. Один директор очень хорошей школы после проведения ЕГЭ посетовал: «Не дай бог, чтобы у меня оказались лучшие результаты в районе! Замучают проверками, перепроверками».

Я стал изучать историю этого факта. Оказывается, сельская школа показала результаты ОГЭ-ЕГЭ лучшие, чем школы областного центра. Так вместо того, чтобы порадоваться, поздравить, наградить учителей из села, областное министерство образования по указанию Рособнадзора снарядило в эту школу целую бригаду (два автобуса) для перепроверки результатов, несмотря на то, что экзамен проводился под видеокameraми, на которых всем всё было видно. Проверяющие не только провели повторный экзамен, но сравнивали результаты ЕГЭ с тем, что стоит в журнале у каждого ученика с явной целью любым образом найти несоответствие, обман. Когда это издевательство закончилось, директор сказал: «Мы такие результаты показываем не первый год. Почему же недоверие?» Так вместо извинения он услышал от главной чиновницы из Рособнадзора (из Москвы): «Этого не может и не должно быть, ибо в сельских школах качество знаний всегда ниже, чем в городских».

Директор и завучи обратились к членам комиссии министерства: «Государство и родители доверяют нам жизни, здоровье, души детей, а вы не доверяете тому, что происходит под вашим же наблюдением. Как это понять?» «Имеем право!!» — последовал чиновничий ответ. Не выдержав унижения, директор подал заявление об уходе. Министр даже не попыталась его переубедить, равнодушно сказав: «Это Ваше личное дело». Ну, как выдержать такое хамское неуважение?!

### **Отбор по принципу преданности**

В каждом районе и городе непременно имеются умные и смелые директора, которые на совещаниях задают начальствующим чиновникам уточняющие или даже неприятные вопросы (если видят противоречие требуемого с каким-то нормативным актом, наукой, здравым смыслом, принципами морали, то есть с совестью). Начальники и прочие чиновники считают это

неслыханной дерзостью и всячески стремятся избавиться от таких руководителей школ.

В книге братьев А. и Б. Стругацких «Трудно быть богом» есть такие меткие слова: «*Умные нам не надобны. Надобны верные*». Верные, то есть преданные. Это те, кто не задаёт неудобных вопросов и молча выполняет всё то, что требует руководство; кто обеспечивает одобрительный гул и даже аплодисменты, если почувствуют, что нужна поддержка руководства; это те, кто всех, задающих неудобные вопросы, считают непатриотами; те, кто по налёту начальства подбрасывает бюллетени в урны для голосования на выборах и творит, как они называют, деликатные (а по сути — подлые) поручения. Неотъемлемая часть преданности — доносы.

Известен факт: когда у нас возник конфликт и напряжённые отношения с Грузией, ГУВД Москвы захотело через органы образования получить списки и адреса проживающих в столице детей грузинской национальности, о чём было объявлено на совещаниях директорам школ. Преданные тут же бездумно взяли под козырек, а те, кто с принципами, стали спрашивать «А какое отношение дети имеют к политике?», «А зачем эта дискриминация по национальному признаку?», «С какой целью милиция требует эти списки, если все дети — граждане России?», «Это безнравственно, и мы не будем этого делать» и т.п. Принципиальных было, мягко скажем, не большинство, которым потом много раз припомнили неповиновение, дожидая кого-то до ухода из школы.

Аналогичная ситуация складывалась и с детьми известных оппозиционеров, политических противников власти. Школу навещали работники, как говорят, компетентных органов и как бы невзначай просили дать им ознакомиться с личными делами вышеназванных детей, недвусмысленно намекая в разговоре, что от этих детей лучше бы избавиться.

Преданные тут же начинали искать повод для выдавливания, не отдавая себе отчёта, насколько это аморально, а принципиальные, совестливые отказывались исполнять гнусные намёки, сразу понимали, что их толкают в грязь, что так называемые компетентные

органы не отстанут, и подавали заявления об уходе. А теперь представьте, уважаемые читатели, каково этим бывшим директорам (отнюдь не худшим людям) жить после такого унижения. Родственники старшей дочери М. Ходорковского, когда узнали, что из-за их ребёнка так гадко обошлись с достойным человеком, забрали девочку и отправили её продолжать учиться за рубеж. Школа же потеряла хорошего руководителя и любимого детьми учителя.

### Если ты не такой, как все

Среди директоров школ каждого муниципального образования непременно есть руководители, которые являются креативными, творческими людьми. Они — действительно авторы разных инициатив, проектов, педагогических и управленческих новшеств. Всё, что требуют от них бюрократического, они научились делать быстро и освободившееся время тратят на творчество. Многие из них выступают в печати, издают брошюры и даже книги об опыте и проблемах образования, выигрывают гранты, умеют зарабатывать необходимые финансы из внебюджетных источников, умеют привлекать родителей и бизнесменов к реализации проектов. Это обычно руководители наиболее ярких школ, имеющих высокий общественный авторитет в районе, городе. Разумеется, они не такие, как все. И, разумеется, их имидж, успехи вызывают зависть некоторых коллег и почти всегда чиновников, которые ими руководят. А зависть требует какой-то формы реализации мерзкой сущности. Зависть бытует давно — с тех пор, как появились люди на Земле, что и описано в Библии. Мы имеем в виду сыновей Адама и Евы — Каина и Авеля. Из чувства зависти Каин убил брата, так пролилась первая кровь на Земле. С тех пор этот библейский сюжет — напоминание людям о том, сколь опасна и жестока зависть.

Если вернуться к теме статьи и этого раздела, то яркие, талантливые, успешные руководители школ нередко испытывают на себе те или иные проявления зависти от менее успешных, нетворческих, ограниченных людей. А если эти люди ещё и наделены властью (а это чиновники всех рангов), то, естественно, они стремятся подавить творческих директоров (поскольку на их фоне убогость чиновников особенно заметна) и таким образом избавиться от этих (заметим, лучших) руководителей. Примеров таких тьма, остановимся на одном из них.

Директор Татьяна Николаевна Немирич, деревня Кулиш Чунского района Иркутской области. Маленькая малокомплектная школа. Инновационный вектор развития школы имеет длительный плодотворный опыт агробизнес-образования. При школе создано детско-взрослое образовательное производство. Экономика школьного хозяйства с реальной производственной инфраструктурой в отличие от учебно-имитационных практик позволила создать, в свою очередь, образовательную среду принципиально нового типа. Вы только вникнете: успешно действуют и развиваются производственные участки: 1) мини-птицефабрика (один инкубатор на 1200 яиц); 2) производство био-овощей; 3) производство мясомолочной продукции; 4) производство биогумуса; 5) производство хлебобулочных изделий.

Все перечисленные производственные объекты детско-взрослые. Деятельность любого из названных производств организована на основе соответствующих образовательных программ. В условиях школы-хозяйства детям предоставляется возможность включения в производственные процессы на 2 часа ежедневно на добровольной основе во внеурочное время. Практически каждый год школа создаёт и реализует уникальные проекты. Приведём только их названия: «Лаборатория вермитехнологий и агробизнеса», «Молодые профессионалы селу Приангарья», «Школьная минипекарня «Биопай», «Быть вместе, а не рядом; участвовать, а не наблюдать!».

Результатом реализации проектов стало создание на базе Кулишской школы структурного подразделения — Лаборатории биотехнологий и агробизнеса — инновационной формы организации агротехнического творчества и научно-исследовательской деятельности старших школьников. А теперь поймём ценность этих проектов и то, что вызывает зависть чиновников: школа выигрывает все конкурсы проектов, а это немалые гранты, в том числе и уже трижды (!) гранты ни много ни мало Президента Российской Федерации. А каждый грант — это сотни тысяч рублей для микроскопической сельской школы. Зависть возникает ещё и из-за того, что гранты не доходы бюджета, и руководство района не может ими распорядиться.

Казалось бы, этого не просто хорошего, а выдающегося руководителя всероссийского уровня просто обязаны были поблагодарить, наградить, поддержать. Но вместо этого — месть: её не пустили на Макаренковский конкурс в Москву, куда она была приглашена. Сначала как в командировку, потом отказали и за свой счёт, и за счёт отпускных дней. Это ли не месть от зависти? (Подробнее об этой школе см.: журнал «Народное образование» № 2, 2019, С. 7–14). Татьяне Николаевне Немирич ещё хватает сил, чтобы держаться. Пожелаем ей удачи.

А теперь представим, сколько руководителей школ, которым мстят только за то, что они не такие, как все.

### **Утрата смысла в педагогической и управленческой деятельности**

Есть немало директоров, стонущих от обилия различных бумаг, которые от них требуют чиновники, но тем не менее эти руководители школ добросовестно и безропотно такие бумаги ежедневно создают и об уходе с должности не думают.

И есть меньшая часть руководителей, которые всё больше испытывают, как говорят в науке, экзистенциальный вакуум, то есть утрачивают смысл навязанной им работы, начинают понимать абсурдность бытия, их жизнь превращается в некую дурную бесконечность, из которой выхолощено всё живое, разумное, грамотное.

Приведём фрагмент из письма умного директора очень хорошей школы, который на пике успеха подал заявление об уходе с должности: «Я не хочу заниматься бессмысленной работой, которую навязывают сверху; меня угнетают нескончаемые документарные проверки, которые вредят учителям и детям... Я не нахожу ответов на вопросы «Зачем?», «Какой смысл?», если требуют ненужного, пустого, бессмысленного. Я был участником Всероссийского конкурса «Директор школы», девизом которого было «Управляй, создавая смыслы», и был одним из победителей в том творческом соревновании. Мне претит насилие, которое я испытываю от того бюрократического, что от меня требуют, и унижение, которое я ощущаю оттого, что значительную часть запрашиваемых чиновниками сведений они сами могут взять из интернета, с сайта школы и из предыдущих справок и отчётов, что лишний раз доказывает, что они с таким трудом подготовленных документов вообще не читают.

Более того, ни один чиновник, требующий от школы ненужные бумаги, не понимает и не хочет понимать, что отнимает время и силы, которые мы должны были потратить на обучение, воспитание, развитие детей.

Не хозяйственные проблемы при отсутствии ресурсов меня угнетали. Я научился с ними справляться. Но ежедневная подготовка справок, мониторингов, отчётов о проведении всего, что делают учителя, при полном отсутствии смысла в этой абсолютно ненужной школе, учителям, детям бесполезной, абсурдной, по сути, работе (поскольку все эти отчёты никто не читает и не анализирует), отнимающей силы и время моей жизни, я выносить уже не мог».

Когда у человека утрачивается смысл, понимание полезности труда, он уходит с этой работы, несмотря на личную драму, возникаю-

щую у каждого, кто принял такое решение. Это драма для любого профессионала, для которого работа по призванию, по профессии была значительной и очень ценной частью его жизни.

### Почему это происходит

Директора вытесняются системой, потому что таковы объективные свойства системы, которая есть совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Если какой-либо элемент не может взаимодействовать, дополнять, поддерживать эту систему содержательно и структурно, то он вынужден либо принять свойства системы, либо стать элементом другой системы, то есть покинуть прежнюю систему. Это закономерность общей теории систем, и школа (как система) тут не исключение.

В последние годы произошла полная смена парадигмы власти (управления): директор — уже давно не учитель учителей, а универсальный менеджер. Ему (директору школы) даже не обязательно иметь педагогическое образование или быть в прошлом учителем. (То же самое происходит с руководителями муниципального или регионального уровней). Руководителями назначаются бывшие бухгалтера, пожарные, финансисты, полицейские, спортсмены, отставные военные, строители. И эти вновь назначенные очень хотят устоять на своём месте, а стало быть, показать результаты работы. Они искренне **не понимают**, что педагогика как наука и как практика вообще существует. В этой ситуации директор, вышедший из среды педагогов, чувствует ненужность и уходит из системы.

А те, кто из так называемых эффективных менеджеров считает, что главный показатель его успешной работы — не то, какими вышли из школы дети, а количество и объём отчётов, исполнительность любой ценой.

Изменить ситуацию можно, только кардинально изменив систему с административно-менеджерской на педагогическую. Как бы между прочим напомним: за последние тридцать лет ни один из министров образования (просвещения) России (включая нынешнего) никогда и никем не работал в школе. Вот и ответьте себе на недоуменный вопрос: «Могут ли люди, не знающие школу, систему образования изнутри, реформировать эту систему в интересах детей?»

И ещё вопрос для анализа: «Когда уходят лучшие, то остаются какие?»

\* \* \*

А теперь вернёмся к заголовку статьи. Его восприятие и более глубокое понимание возникает при размышлении над синонимами к слову «противоестественный»: извращённый, ненормальный, неправильный, безумный, уродливый, искажённый, аномальный. **НО**

## Unnatural Selection

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

**Abstract:** *A new mechanism for attestation of a school director. Exodus of the management corps of secondary schools from the profession. Reasons for the dismissal of school principals. Systemic crisis of education management. Squeezing out the best leaders. Manipulation and legal violations by municipal authorities. Loss of meaning in the work of the headmaster.*

**Keywords:** *school director, certification, unlawful demands, distrust, senseless work, effective manager.*