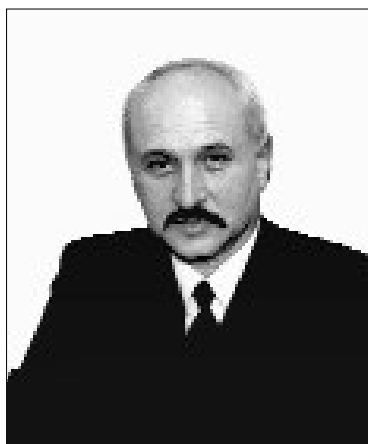




Евгений Муравьёв: «БЕЗ УЧЁТА ОСОБЕННОСТЕЙ РЕГИОНА УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО БЫТЬ НЕ МОЖЕТ»

Беседа с начальником Департамента образования Тверской области



В своё время Антон Павлович Чехов горько сокрушался о том, что у нас, как правило, талантливый инженер или архитектор, несмотря на свои несомненные заслуги, никому не известен. И, к сожалению, ситуация за прошедшие уже не годы, а века не изменилась. А вот что касается массовых «тусклых звёзд», то их «производство» поставлено на поток... К инженерам и архитекторам, о которых говорил великий писатель, можно добавить учёных, рабочих, крестьян – людей любого труда. В последние годы отношение к труду – каждодневному, ничем особым не выделяющемуся – приучает нас всех забыть о том, что именно такой труд – не только

фундаментальная основа людского бытия, но и потребность, без удовлетворения которой жизнь невозможна.

Как ни прискорбно, но это в полной мере относится к работникам образования, к учителю, которого не так уж давно изо дня в день призывали поднять «на невиданную высоту». А уж о руководителях образования и говорить не приходится: разве что пройдутся иногда по ним «критическим резцом».

Но именно от них многое зависит. Если критикуют образование за те или иные провалы, то делается это, как правило, безымянно. Система, дескать,



виновата... А чтобы всерьёз поговорить о руководителе, объективно воздать ему должное, вскрыть его трудности, понимая, что именно от него, а не только от «системы» многое зависит, почему-то не получается...

Может, в какой-то мере восполнит этот пробел беседа с начальником департамента образования Тверской области Евгением Михайловичем Муравьёвым.

— Евгений Михайлович! Расскажите, пожалуйста, что собой представляет Тверская область как региональная система отечественного образования, какие особенности ей присущи? Хорошо бы в нашей беседе высветить масштабы той деятельности, которую выполняет управляемый Вами департамент.

— Тверская область даже при наших российских масштабах может быть признана большой, не уступающей по величине многим европейским государствам. Образование области — это многофункциональная сеть: более 1000 общеобразовательных учреждений, большинство из них сельские школы. В этом, пожалуй, основная специфика нашего региона, определяющая и официальную позицию: степень исторической ответственности перед жителями области и сельскими ребятами. Мы обязаны сделать всё возможное, чтобы сельские школьники ни в чём не уступали городским, были конкурентоспособны, не чувствовали бы социальной ущемлённости. Мы призваны решать проблемы сельской школы, не сводя их к сиюминутным, как правило, конъюнктурно-экономическим аспектам. И в этом для департамента тоже специфика образования области. Именно в этом объяснение тому, что мы не увлеклись инновациями, новыми веяниями, откуда бы они ни исходили. Для нас незыблемо правило: образовательная система не может позволить себе непродуманных, невзвешенных действий, способных привести к непредсказуемым, а то и разрушительным последствиям. Неукоснительное следование этому правилу выдержало суровую проверку временем, позволило сохранить кадровый потенциал, которому по плечу задачи, стоящие перед отечественным образованием и перед Тверской областью. За этими общими словами о кадрах для меня стоят люди, которых я за многие годы совместной работы узнал, на которых во всём можно положиться. Это они — опора и надежда каждой школы, семьи и каждого школьника.

— Хорошо Вы связали образование с судьбой школьника и его семьи — то есть с населением региона. Что собой представляет население Тверской области, насколько затрагивают её в современных условиях миграционные процессы?

— У нас в основном стабильное население. Но большой отток идёт в Москву и Санкт-Петербург. Есть даже такая шутка: у Твери два пригорода — Москва и Санкт-Петербург. В конце XVIII века Тверь из-за своего географического положения с по-

явлением Николаевской железной дороги превратилась в важный для страны транзитный регион. И уже в течение двух веков она вбирает в себя лучшее из всего, что есть в обеих столицах, взаимодействует с ними и оказывает на них своё определённое влияние. У нас, к примеру, 54 учреждения начального профессионального образования, готовящих специалистов, многие из которых работают в Москве и столичной области, что на самом важном для жизни — бытовом уровне — не может не сказываться на межрегиональных отношениях. Такие города, как Тверь, с его историей и культурой или, к примеру, Кимры, органично связанные со всей культурой России, были и будут родниковыми источниками развития национального и государственного сознания. Руководствуясь исторической правдой, отмечу, что Тверская земля издавна соперничала с Москвой за право быть центром России, и хотя соперничество давно прекратилось, но Тверь с её вузами, театрами, филармонией, музеями, цирком продолжает оставаться одним из самых крупных культурных центров России. Переполненные филармонические залы, тяга ко всем видам классического искусства, характерная для жителей не только Твери, но области в целом, убедительно свидетельствуют об этом. Фестивали в г. Осташкове на Селигере стали значительным явлением не только в жизни области, но и всей России.

А широко известный в стране Путевой дворец с его картинной галереей, с подлинниками полотен выдающихся отечественных художников прошлого и настоящего — это некая вершина массового народного творчества, процветающего даже в современных непростых условиях



в многочисленных Домах культуры. Это тоже из штрихов, характеризующих нашу область как среду для раскрытия духовного и культурного потенциала нашего народа. Жители области любят свой край с его удивительными природными красотами. Мне близок и дорог наш край не только из-за его природы, не только из-за того, что я его изъездил и исходил вдоль и поперёк. Мне по душе сложившийся уклад жизни, характер взаимоотношений между людьми. Все доброжелательно относятся друг к другу, здороваются даже с незнакомыми, перед учителями и почтенные люди снимают головной убор. Для власти, милиции, председателя колхоза, от которого многое зависело, школа очень многое значила.

У Тверской земли есть все основания гордиться многими своими сыновьями. Это и Крылов, и Салтыков-Щедрин, и Серов, отразивший её на своих бесмертных полотнах. Всех выдающихся людей, которые сделали славу Тверской губернии, и не перечислишь. Конечно же, нельзя не отметить создателей своих школ — выдающихся педагогов Максимова и Рачинского, чья деятельность продуктивно сказалась на развитии отечественного образования. Мы проводим посвящённые им педагогические чтения, научно-практические конференции, в которых принимают участие педагоги из разных регионов страны. В бытность мою директором Института повышения квалификации был создан музей народного образования, в котором этим педагогам посвящены экспозиции.

— Не знаю, согласитесь ли Вы со мной, но у нас, когда речь идёт о том или ином руководителе, исчезает что-то очень важное, нужное и понятное людям. Руководитель ведь живой человек — со своими пристрастиями, он что-то или кого-то любит, с кем-то конфликтует, с кем-то поддерживает деловые, а то и дружеские отношения. За словами «работа», «деятельность» скрывается самое главное — жизнь, реальная чело-

веческая судьба. И бывает так, что движение по карьерной лестнице сушит человеческую душу, а бывает и наоборот: позволяет наполнить её соками реальной жизни, приобщив к устремлениям и заботам других людей. И им знание человека с этой стороны, пожалуй, важнее всего: становится понятно, что собой представляет руководитель, можно ли на него положиться, достоин ли он уважения. Мы живём в странное время, когда рушатся основания, на которых строятся нормальные общественные отношения, когда карьера человека зависит не от его репутации, а от «раскрутки», выражаясь современным языком. Репутация же создаётся в течение многих лет жизни реальными поступками, во мнении народа её нельзя поднять никакими телевизионными или другими ухищрениями.

Поэтому, если не возражаете, затронем вопросы, которые относятся скорее к Вашей частной жизни, позволяющие понять: кто такой Евгений Михайлович Муравьев, какой путь ему пришлось пройти, какая судьба ему досталась и какую судьбу он создавал собственной волей, характером и умом?

— Я коренной тверской житель. Родился в Вышнем Волочке, в котором прожил 40 лет. Родители — рабочие хлопчатобумажного комбината. Беда в том, что они очень рано умерли. Я закончил четыре класса, когда остался сиротой. Растила меня бабушка, ей в то время было почти 70 лет. Это человек, отдавший мне последние годы жизни. Учитывая её возраст, меня хотели взять на общественное воспитание или отдать в другую семью, но она сказала: «Никогда никому не отдам внука!» И растила меня одна, пока могла.

Бабушка была трудолюбивой, очень доброй, способной на самопожертвование ради других. Я всегда был окружён любовью, ко мне люди очень тепло относились. Хорошо понимаю, не смотря ни на что, что такое семейное воспитание. Доброе отношение осознавал всегда как великую человеческую ценность.

— Какие это были годы?

— Детство пришлось на очень трудные 50-е годы. У бабушки только пенсия, и всё. Но, несмотря на это, у неё в заветном сундучке, каждое утро, когда я шёл в школу, для меня находилась конфетка или яблоко. Каждое утро!.. Сам я в сундучок никогда не лазил: не принято было в сельской местности своевольничать...

Из школьных лет запомнилось разнообразие школьной жизни. Мы выращивали кроликов на школьной ферме. Я сумел вырастить за лето самого большого кролика. За это меня наградили книжкой, я был очень доволен...

— А дома у Вас какие-то обязанности были?

— Да. Я поддерживал порядок во всех домашних делах. И не потому, что приказали, просто было невозможно, чтобы бабушка тратила на это силы. Печи, которые нужно было топить,



дрова тоже были моим делом. Я всё это любил. Но при всём при этом моей первой и основной обязанностью было хорошо учиться.

— Вы привязываетесь к людям душевно, тянетесь к ним или со всеми ровно, без особых эмоций?

— Нет, я не могу строить отношения без души. У меня всегда были друзья, с которыми мы крепко дружим. Дружба всю жизнь для меня очень много значила. Я очень ревностно относился к своим друзьям.

— Как Вы пережили трудный подростковый возраст?

— Это действительно трудный возраст. Я изменился, перестал быть примерным учеником. В седьмом классе я уже мог себе позволить вместо урока пойти на утренний сеанс в кино. Учёба вообще ушла на второй план, на первый выдвинулась общественная активность: была тяга к школьной самодеятельности, много раз становился победителем городских и областных смотров и олимпиад. В нашем городском клубе я стал «своим человеком» — на всех праздниках вёл концерты, мне доверяли определять состав участников концерта, создавать сценарии, рыться в фондах. Но самое главное в том, что своими песнями я доставлял радость зрителям. А однажды мы с учительницей музыки разучили песню, посвящённую матери. И когда я её спел, зал ответил полным молчанием, никто не хлопает... Смотрю — все рыдают. А потом зал взорвался аплодисментами. Сколько лет прошло, а вот до сих пор это мгновение волнует душу.

— Евгений Михайлович, так случилось, что Вы всегда сталкивались с жизненными трудностями и у Вас, очевидно, мало оснований идеализировать жизнь?

— Я всегда принимал её такой, какая она есть. Но не очерствел, за что благодарен окружающим меня людям. Мне всегда везло на хороших, добрых людей, очень отзывчивых. Наверное, это было связано и с тем, что пришлось жить без родителей, люди понимали, что это значит. Когда поступил учиться, то мне присылали деньги люди, с которыми я вместе работал после школы в цехе деревообработки. Разве я могу забыть ту десятку, которую мне без каких-либо просьб прислала уборщица цеха?! Говорю я об этом, чтобы показать, какие отношения были между людьми. Но всё-таки, чтобы прожить, мы с ребятами по ночам разгружали вагоны...

— Евгений Михайлович, хотелось бы узнать: есть ли у Вас принципы, которым Вы всегда стремитесь следовать?

— Не знаю, хорошо это или плохо, но для меня главное — надеяться только на себя, самому решать свои проблемы, не перекладывать свои заботы на других. Для меня очень значимо не проявлять слабость. Я всегда понимал: кем бы ни работал —

сторожем, грузчиком, директором школы, — мой труд зависит от других людей, от их отношения. Очень важно не навредить другим, не противопоставлять им себя, какими бы важными ни были решаемые задачи, не идти для их достижения, как говорится, по головам. Для меня слова «достойно вести себя» и «быть порядочным человеком» очень много значат. В этом смысле всё, что делал в жизни, я делал от души, не задумываясь о будущем и какой бы то ни было карьере. На жизнь я старался заработать, а общественная работа давала возможность проявить себя эмоционально и творчески. Так получилось, что я никогда не стремился к чему-то сверх того, что нужно было в данный момент.

— То есть к честолюбивой карьере Вы никогда не стремились?

— Много позже я думал об этом. Не знаю почему, мне это в голову тогда не приходило. А ведь, как я понимаю, мог бы это сделать, потому что всегда был общителен, мог «завести» ребят, создать настроение и был искренним коллективистом. Моё единственное объяснение: мне этого не хотелось. Не последнюю роль, наверное, сыграло то, что из-за своего сиротства я стремился к семейной жизни. А она накладывает на всё свой отпечаток. И после того, как мы разошлись с первой женой, я через три года женился во второй раз. Вот прошло 27 лет, и мы с Татьяной уже отпраздновали серебряную свадьбу.

— Евгений Михайлович, у нас с Вами настолько откровенно протекает беседа, что я позволю себе не совсем тактичный вопрос. Если можно, скажите: Вы женились или Вас женили?

— Это, по-моему, вопрос нормальный, жизненный. Потому что с первой женой мы поженились по молодости. Нам нравилось, что о нас говорят: «какая пара!», что, когда мы шли по улице, люди оборачивались вслед. И, когда мы развелись, нас долго не хотели разводиться, говорили: «Вами весь город любовался



всегда, а мы вас тут разводим». Поэтому я бы не сказал, что кто-то кого-то женил. А ей, моей первой жене, как я понимаю, было сложно: вроде как замужем, а живёт одна, и настоящего мужа нет, и годы проходят. И моя вторая женитьба опять-таки осуществилась не по логике «кто кого женил», а «что нас объединяло». По истечении стольких лет я могу теперь сказать, что самое главное не в том, чтобы молодые смотрели на всё одинаково, а чтобы они смотрели в одном направлении, то есть чтобы у них, безотносительно к любви и страсти, именно создание семьи было главной и основной целью.

— **Теперь, если не возражаете, поговорим о том, как складывалась Ваша деловая судьба и карьера.**

— После института работал в Псковской области в поселковой школе на границе с Латвией. Через несколько месяцев меня назначили исполнять обязанности директора. Но, учитывая моё семейное положение, через год перераспределили в нынешнюю Тверскую область в Выдропужскую сельскую школу директором. С этого, можно считать, и началась моя управленческая биография. Трудная биография: несколько лет ездил на работу в школу за 25 километров из Вышнего Волочка, где жила немощная уже бабушка. Так что мой рабочий день начинался в три часа ночи...

— **Ведь Вы тогда были совсем молодым человеком. А тут необходимость решать каждодневные бытовые вопросы школы, налаживать отношения с требовательным председателем колхоза, заниматься бухгалтерией, учебно-воспитательным процессом со всеми его проблемами. А рядом столько соблазнов для молодого человека... Где и в чём ответ на эти вопросы?**

— Мне кажется, его надо искать в том жизненном опыте, который меня формировал, и в людях, с которыми работал, в их отношении к труду, к себе, к детям.

Это и не позволяло дать слабину, работать не в полную силу. И, конечно, реальная ответственность перед людьми, судьба которых была доверена тебе как руководителю коллектива. Поверьте, это для меня и тогда, и сейчас не просто слова. Ведь жизнь директора сельской школы у всех на виду, всё приходится доказывать и себе, и людям конкретным делом, каждодневными усилиями. Не знал и не знаю иного пути к хорошему результату. В деле почувствовал правоту поговорки «Лиха беда — начало». Начал директорствовать в старом школьном здании, а благодаря победе в областной олимпиаде нас наградили денежной премией, возникла возможность построить новое здание школы. И я, не зная, что значит «достать транспорт», «выбить дефицитные фонды», решать проблему грузчиков и т.д., на это пошёл. В конце концов новая типовая школа на 190 мест в Выдропужске была построена. Мне сейчас такую работу не выполнить. Как вспомню, что приходилось делать — диву даюсь. Особенно запомнилась погрузка неподъёмных ящиков со стеклом — три дня отходил от этой работы. Но всё это преходяще, и важно именно то, что замечательную школу мы тогда построили.

Как ни трудно далось это строительство, намного сложнее было создать педагогический коллектив. Своих кадров не хватало, деревня не могла решить этой проблемы, пришлось искать пути к сердцам городских учителей. И решающим были не деньги, которых у школы не было, а предоставляемая каждому творческому человеку возможность реализовать свои идеи, замыслы. И — получилось! Люди пошли на то, чтобы ради дорогих для себя целей добираться до работы за 25 километров. Школа перешла на режим полного дня, активно развивалось детское творчество, была создана картинная галерея (её экспозиция — не репродукции, а картины художников Российской Федерации). На этой базе впоследствии возник районный музей.



В.М. Муравьев
в первые годы
работы



Престиж школы возрос настолько, что учителя стремились устроиться к нам на работу.

Но в моей жизни в те годы произошли с рождением ребёнка серьёзные изменения. Жена не могла одна выдержать такой нагрузки. И, как ни трудно было оставлять родное село и школу, пришлось перейти на работу директором 6-й средней школы Вышнего Волочка. Мне повезло: школа считалась в городе хорошей, такой и была. Конечно, многому пришлось учиться.

Великая мудрость сконцентрирована в многовековой поговорке: «Торопись медленно». И это тем более важно, когда речь идёт о руководстве педагогическим коллективом. Чем бережнее отношение к людям, тем отдача их намного выше. Школа, как я уже сказал, была на хорошем счету, и мне ничего не оставалось, как соответствовать этому уровню. Я счастлив, что мне это удалось. настолько, что в городе стали стремиться отдавать детей в «школу Муравьёва». А когда ученических мест стало не хватать и возникла потребность в новой большой школе, строительство поручили мне. Пришлось быть одновременно директором двух школ — 6-й и новой, рассчитанной более чем на 1000 учеников. В то время таких больших школ даже в области ещё не было. Построенная по оригинальному проекту главного архитектора города Киселёва в 1978 году, эта школа по сей день украшает город.

— Евгений Михайлович, как-то так получается, что управленческая, организационная деятельность для Вас была более интересна, чем преподавательская?

— Наверное, Вы правы! Я с профессиональным удовлетворением преподавал историю, но полностью отдавался административной работе, которую воспринимал как учебно-воспитательную. Добился того, что в школе начали углублённо изучать историю. Используя большую картинную галерею, соединив два бюджета — культуры и образования, мы тогда создали материальную базу для дополнительного образования детей. А впоследствии удалось объединить общеобразовательную школу со школой искусств, чего в нашей области ещё не бывало. Такую задачу административно не решить — объединение надо взращивать, кропотливо изо дня в день готовить. Пришлось не только учебный план, но и режим дня школы преобразовать так, чтобы каждый ученик мог индивидуально учиться в школе искусств. Очень сложно решалась проблема объединения учителей общеобразовательной и школы искусств в единый педагогический коллектив. Но на этом примере я в который раз убедился, что педагогам, если действовать продуманно, любая задача по плечу. Школа стала победительницей многих конкурсов и олимпиад, проводимых не только в области, но и в стране. О коллективе начали появляться статьи, наш опыт стал предметом изучения и распространения. И в результате произошло то, что произошло: меня пригласили на работу в Тверь директором Института усовершенствования

учителей и заместителем начальника облоно.

Нет смысла рассказывать, как трудно было мне, вчерашнему директору школы, учиться ставить и решать принципиально новые задачи. В который раз пришлось убеждаться в щедрости людских взаимоотношений, когда они основаны на совместной заинтересованности в деле. И в том, как важно на любом месте, любом посту стремиться учиться, слушать и слышать людей и не стесняться своего незнания. Стесняться надо стремления выглядеть всезнайкой. Потребность постоянно учиться подвела меня к осознанию необходимости идти в педагогическую науку: я защитил диссертацию, посвящённую тому, что для меня было самым важным — профессиональной подготовке сельского учителя.

Теперь главным для меня стало перестроить работу Института усовершенствования, чтобы как можно лучше служить учителю. Мы коренным образом изменили учебную базу, сориентировали коллектив на профессионализацию образования, на глубокое изучение потребностей учителей в профессиональном росте и в улучшении здоровья. Сельские учителя получили возможность лечиться в период курсов, пользоваться услугами диагностического центра.

Более 10 лет я проработал директором института, и все эти годы, чему рад, рядом был коллектив единомышленников. Мы не пошли по пути сплошной замены опытных методистов вузовскими преподавателями, намного важнее было приобрести методистов к научно-исследовательской деятельности. И получилось: многие защитили кандидатские, докторские диссертации.

В связи с социально-политическими событиями, приведшими к серьёзным кадровым изменениям в области, я был назначен руководителем областного департамента образования. Приходится встречаться, совместно решать вопросы, сотрудничать, да и просто по-человечески



ки дружить со многими региональными руководителями образования. Всегда в основе наших отношений — интересы общего дела. А возникающие порой разногласия или расхождение точек зрения не только не приводят к личностному противостоянию, а, наоборот, помогают нам всем находить оптимальные решения.

— **Евгений Михайлович, однажды, когда мы были в одном из районов области, Вы мне сказали удивительную фразу: «У меня нет врагов». Как такое возможно?**

— Помню. Но здесь нужно одно уточнение. Может, и есть люди, которые претендуют, к примеру, на твоё место, и ты, естественно, для них помеха. Но я всегда старался никому зла не причинять, наоборот, делать всё от меня зависящее и только хорошее, поэтому и считаю, что у меня врагов нет.

— **Вы говорите удивительные вещи. Вам ведь не раз приходилось контролировать, проверять, требовать, наконец. А из всего этого возникает такое нагромождение конфликтов, из которого непросто выйти. В том, как Вы осмысливаете свою деятельность, какую жизненную позицию занимаете, сконцентрирована некая романтизация человеческих взаимоотношений, включая служебные. А ведь мы живём во времена неизбывных конфликтов. Даже наука появилась такая, исходя из которой конфликт — естественный спутник людского бытия.**

— Когда речь идёт о людских взаимоотношениях, то большего врага, чем просто в их понимании и объяснении, наверное, быть не может. В работе я не просто требователен, а очень требователен, но всё дело в том, как понимать требовательность и строгость и на чём они должны основываться. Если требовательность отражает основные правила, по которым живёт и действует коллектив, и каждый его член, кто бы он ни был, подчиняется этим правилам, то это одно. Если же все

равны, но кто-то «равнее» и может себе позволить с ними не считаться, это совсем другое, и оно действительно чревато сплошными конфликтами. В первом же случае всё начинается с требовательности руководителя к себе: эта требовательность реализуется прежде всего в каждодневном труде, в поступках, конкретных делах и, конечно, в стиле общения с людьми. Для меня самое главное в том, чтобы каждому из нас было внутренне неловко сделать что-то не соответствующее всеми нами принятым правилам и установкам. И когда я непосредственно о чём-либо прошу или настаиваю, то и для меня, и для каждого, к кому я обращаюсь, понятны цели, ради которых мы что-то предпринимаем. И если бы меня спросили, в чём состоит стиль оптимального руководства, то я бы сказал: в первую очередь в том, чтобы знать мнение каждого, всемерно его учитывать при принятии решений.

— **Не берусь возражать. Но хотел бы сказать вот о чём. Мой товарищ, директор интерната, однажды рассказал: «Когда меня назначили директором, я увидел факты воровства и хищений и сказал воспитанникам: вы сами будете осуществлять контроль, поставьте везде своих дежурных. Поставили. Воровство полностью прекратилось, даже на кухне — полный порядок. Но если что-то экстренно надо отремонтировать, к примеру разбитое стекло или трубу, завхоз говорит: «Нужны деньги». Плачу раз, другой, третий. От моей зарплаты ничего не остаётся. Вызываю завхоза, спрашиваю: «Что делать?» А он мне: «Юрий Сергеевич, выход один — вы отвечаете за воспитание и обучение, я — за всё остальное». Стёкла и трубы стали ремонтировать вовремя, а во «взрослую жизнь» дети больше не вмешивались». Наверное, в такой ситуации не один этот директор?**

— У нас, к сожалению, обо всём этом не принято говорить. Я тоже всего этого хлебнул, особенно когда начинал свои стройки. И без зарплаты приходилось оставаться, и роль грузчика выполнять, и становиться плотником, штукатуром. Даже был охранником грузов, которые надо в целости довести до стройки. Нередко приходилось подписывать очевидно завышенные объёмы выполненных работ. Всё это было... Но... В этом «но» — нравственная суть позиции моей и директора интерната: ни к его, ни к моим рукам ничего не прилипало, и, что не менее важно, все, включая начальство, знали об этом. И для них, и для меня, не имеющих возможности изменить социальную ситуацию в стране, было важно осуществить необходимое для людей, оставаясь перед ними честными и бескорыстными.

— **Тяжело было терять связь со школой?**

— Очень. Спасало то, что связей я не терял, хотя они стали иные: старался жизнь института подчинять интересам школы и учителя. А без постоянной связи со школой этого не добиться.



— Евгений Михайлович, Вы были руководителем школы, ронно, Института повышения квалификации, сейчас возглавляет образование Тверской области. И вот теперь, когда мы продолжаем находиться в водовороте плохо управляемых процессов, если судить по бесконечному реформированию образования, как Вы относитесь к соотношению инноваций, творчества и традиций?

— Думаю, что это один из самых существенных для отечественного образования вопросов, от ответа на который зависит не только наше настоящее, но и будущее. Постараюсь ответить предельно искренне и конкретно. Считаю, что в советской школе было настолько много хорошего, что перечеркнуть, отказаться от него недопустимо. Её фундаментальные основания позволили, несмотря ни на что, сохранить целостную систему отечественного образования, во многом обеспечить прорастание новых идей, современных технологий. Нам в одинаковой степени необходимы и консерватизм, без которого жизнь невозможна, и готовность к восприятию нового, и свобода творчества. Без свободы личности, любого педагогического коллектива не обойтись. Но свобода не самоцель, а необходимое условие развития, без которого и общество, и государство, и личность обречены на бесконечные конфликты. И, конечно, надо, чтобы цель, средства, избираемые для достижения свободы, мотивы, которыми руководствуются люди, совпадали. Не менее важно действовать компетентно, профессионально. Меня очень беспокоит, что мы, пытаясь решать наши сегодняшние проблемы, во главу угла ставим не содержание, а форму. Дело доходит до того, что изгоняем из нашего лексикона такое великое и всем нам близкое слово «товарищ», не связанное ни с какими идеологическими притязаниями. Меня беспокоит то, что, испытывая острейшую потребность в детских и подростковых организациях, мы подвергаем остракизму пионерское движение из-за его идеологического прошлого, тем самым отказываем самим себе в подходе к любому явлению с исторических позиций, отказываем явлению в способности к диалектическому развитию. В искусстве, науке, реальной действительности неоднократно проявлялась сложнейшая взаимосвязь между формой и содержанием, содержание порой приводило к созданию новых требуемых форм. Но старая форма начинала с успехом служить новому времени, его потребностям. Только профессиональная и общая культура позволяет находить оптимальные решения, не опускаться до уровня временщиков и конъюнктурщиков, для которых бежать впереди паровоза — самое разлюбленное занятие.

Поэтому все эти годы мы работали, исходя из требований компетентности и профессионализма, не шарахались из крайности в крайность. Что умели — делали, а что не умели — тому учились, стараясь не отставать от достижений передового опыта. Для этого делали всё возможное, чтобы школы были обеспечены литературой, а учителя могли знакомиться с опытом коллег. Все работники Института усовершенствования призваны были

изучать, что происходит в стране, доносить эти знания не только до педагогических коллективов, но и адресно, дифференцированно, до учителя. При этом мы продолжали во многом опираться на разработанную Вами, Яков Семёнович, методику диагностирования педагогического опыта. Пристально изучали инновации, готовили педагогов к восприятию и использованию нового.

Но и всякого рода инновации — не самоцель, отношение к ним должно определяться видением перспективы, оценкой целесообразности. Любая образовательная структура и тем более школа — не копилка и не склад инноваций, а особая среда, открытая новому. И только особенностями именно этой среды определяется инновационная стратегия и тактика принятия управленческих решений. Есть две составляющие, определяющие всё, что связано с инновациями: государственная политика (действующие законы об образовании) и всемерный учёт особенностей и профессиональных возможностей школы для выполнения её основной цели — формирования личности. Отсюда проистекает всё, что связано со свободой профессионального творчества учителя, не имеющего ничего общего с произволом: что хочу, то и ворочу. В принципе дилемма очень проста — мы признаём или отрицаем существование государственной системы образования. Наблюдая за деятельностью частных школ, могу сказать, что там требовательность намного выше и признаётся только такое творчество, которое очевидно идёт на пользу делу, не порождая конфликтов...

— Как Вы оцениваете существующие сегодня отношения массовой практики с наукой?

— Сложные это отношения. С одной стороны, в воронку экспериментов втянута массовая школа, с другой — мы не перестаём говорить о низком качестве обучения. Такой несомненный авторитет, как ректор МГУ Виктор Садовничий, приходит в ужас от уровня знаний не «по рус-



скому языку», а самого русского языка. В единой системе государственного образования возник совершенно недопустимый разрыв между уровнем знаний, получаемых в разных школах. Нельзя идти вперёд без усвоения фундаментальных основ знаний, без которых сами знания превращаются в то, над чем смеялся ещё Аркадий Райкин: окончили школу — можете всё забыть! Окончил институт — то же самое. Массовой школе противопоказана поспешность. Докажите, сделайте всесторонний анализ нового, обеспечьте его комплексно всем необходимым: учебниками, рекомендациями, подготовкой кадров, созданием материальных условий — тогда вводите инновацию в массовую школу. Школа ни при каких обстоятельствах не должна подвергать детей риску, ухудшению здоровья. А многие современные изыскания ведут к перегрузке детей и учителей. Между тем и по сей день нет веского научного мнения, способного стать преградой на пути любителей «интенсифицированного развития» массовой школы. Нет, к сожалению, методик и технологий, способных обеспечить успешность обучения каждого ребёнка, опирающихся на его врождённые способности и закономерности развития.

Образование как область духовно-нравственного бытия требует предельной осторожности, педагогически необходимое слово «такт» означает «прикосновение». Это прикосновение не к кому-нибудь, а к ребёнку. Отсюда — та мера ответственности, которую наука должна не только предъявлять к себе, но и к управленцам, экономистам, юристам и т.д., чьи служебные и волевые устремления порой вступают в противоречие с огромным и в то же время таким хрупким и легко разрушаемым миром детства. Именно поэтому наша область очень настороженно отнеслась ко всему, что связано с ЕГЭ, который по определению не может решить огромного числа действительно неотложных для отечественного образования задач. И если мы решимся на такого рода экспериментирование,

то будем делать это постепенно, начав с одного предмета. Этим предметом ни при каких условиях не будет русская литература, на основе которой школа должна развивать культуру чувств ребёнка, научить его владеть великим русским языком. Здесь важно не проверка заученного. Духовную культуру никакими тестами не измерить. А с так называемым ГИФО ещё сложнее, торопливость здесь не только неуместна, но и вредна. И хотя отвергать эту идею не следует, но и относиться к ней надо как к идее — не более того.

Сегодня, на мой взгляд, самое главное — государственное отношение к региональным руководителям образования, которые должны нести всю полноту ответственности за происходящее в регионе. Но для этого именно они должны иметь право и возможность определять: что, когда, в какой мере. Любое управленческое решение только тогда эффективно, когда максимально учитывает особенности региона, специфику сети образовательных учреждений. Большая беда будет, если всё станет упираться в волевые или какие-либо другие личные качества регионального руководителя. Он должен руководствоваться только интересами дела, вверенных ему ребят. Регионализация образования должна рассматриваться как политика укрепления целостности государства и его системы образования. Решение проблемы находится в прямой зависимости от того, насколько мы чётко определим компетенцию руководителя, насколько его должностные обязанности поставлены в прямую зависимость от необходимости обеспечить эффективность функционирования и развития каждой школы и каждого педагогического коллектива.

— Евгений Михайлович, ещё одной проблемы не могу не коснуться. Мы живём в условиях, когда в каждом регионе действуют разные политические партии. У них разная идеология, цели, разные ценности. Какова позиция руководителя департамента образования по отношению к ним?

— Не убеждён, что могу выразить единственно правильное мнение. Но считаю обязательным руководствоваться Конституцией страны как основным документом. Конечно, руководитель не может быть безучастным ко всему происходящему, должен быть в курсе событий в регионе, внимательно относиться ко всему, что происходит в школах, педагогических коллективах, не допуская переноса в детскую среду антигосударственных и антиконституционных взглядов. Меня можно упрекнуть в том, что я запрещаю проводить в школе откровенно политические акции. Детей нельзя сталкивать друг с другом. Политические страсти при любой их остроте улягутся, а детям надо дать возможность подрасти в любви, заботе и внимании к каждому, независимо от политических взглядов родителей. И школа должна быть тем местом, где в душе каждого ребёнка произрастает любовь к Родине, к её истории. А Родина у каждого из наших детей — одна. Но считаю, что было бы правильно, если бы у работников народного образования была своя политическая организация, ставящая во



главу угла защиту ребёнка и будущего нашей страны. Создание такой партии сняло бы все вопросы об отношении школы к политическим партиям и её участии в «тусовках».

— Есть ещё один сложный вопрос: каково Ваше мнение об отношениях образовании и религии? Какова здесь Ваша позиция?

— Знаете, это кажущаяся сложность. Всё зависит от цели, которую мы ставим. По Конституции школа носит светский характер, и моя позиция определяется этим. Но несомненна и важность исторического подхода к изучению религии. Вот только один пример. В классе 42-й гимназии г. Твери, в котором моя жена работает классным руководителем, есть и мусульмане, и католики, и православные. И было бы правильно, если бы все они получили возможность знать историю религий. Это польза для всех. При выборе любого решения по любому вопросу мы должны исходить из непреложности вековой мудрости: не навреди.

— Евгений Михайлович, выскажите, пожалуйста, несколько суждений, которые определяют действия управленцев в образовании.

— Согласен.

● Каждый ребёнок должен быть всесторонне защищён. Именно каждый, понятия «большинство», «меньшинство» по отношению к детям не должны применяться.

● Можно принять решение, не соответствующее мнению определённой группы работников образования, родителей, но знать это мнение необходимо.

● Без всестороннего учёта особенностей региона и входящих в него муниципальных образований никакое управленческое решение принято быть не может.

● Инновационные процессы, достижения передового опыта, новые научные рекомендации в силу разных обстоятельств могут не внедряться в массовую практику в регионе, но о каждом из них регион в целом и каждый педагогический коллектив должны знать.

● Управленческие решения должны приниматься на основе диагностического выявления потенциальных возможностей каждого муниципального округа и каждого педагогического коллектива.

● Чтобы не оказаться в жёсткой зависимости от калейдоскопа сменяющих друг друга событий и ситуаций, каждый день руководителя должен заканчиваться сверкой сделанного с намеренным. А утром на следующий день он должен определить, какие коррективы надо внести в план предстоящего рабочего дня.

— И последний вопрос: каковы Ваши планы на ближайшее будущее?

— Мне бы очень хотелось, чтобы наша областная программа развития образования, в которую мы вложили много труда и

гражданской озабоченности о судьбах дорогого нам всем края, была реализована в полном объёме. Будем стремиться к тому, чтобы образование заняло подобающее ему место при государственном решении бюджетных вопросов и чтобы наконец удалось совместными федеральными и региональными усилиями вырвать наши образовательные учреждения из тисков финансовых затруднений. Очень бы хотелось, чтобы на всех уровнях системы отечественного образования мы наконец осознали: ничто так не способствует прогрессу, как стабильная ситуация. Только стабильность позволяет решать двуединую задачу — обеспечить эффективную работу в режиме функционирования и в режиме развития. Верю, что мы сумеем решить проблему оперативного издания учебников в нужном количестве и такого качества, которое послужит максимальному удовлетворению профессиональных потребностей учителя и самостоятельной познавательной деятельности учеников. Верю, что нам удастся добиться того, что региональный компонент содержания образования благодаря историческому прошлому Тверского края станет фундаментальной основой для развития познавательного интереса учащихся, средством формирования патриотизма и любви не только к своей малой родине, но и к России.

Достижение этих целей позволит во многом решить проблемы, стоящие перед региональной системой образования Тверского края.

— Большое спасибо Вам, Евгений Михайлович, за содержательную беседу. Здоровья Вам и творческих успехов!

Беседу вёл Яков Турбовской,
заведующий лабораторией философии
образования Института теории и истории
педагогике РАО, доктор педагогических
наук, профессор

г. Тверь