

УДК 371

«ОН ЧИНОМ ОТ УМА ИЗБАВЛЕН»



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

Откуда возникла идея написать эту статью? Система образования и все её части, звенья (подсистемы) могут эффективно функционировать и развиваться, только если ими грамотно управлять. Без этого они разрушаются. Существующая практика управления, установившаяся в школах страны, стала настолько порочной, что сама система образования стала порочной, ею недовольны все — учителя, родители, учащиеся, общественность, органы власти. Со времён Плутарха мы знаем, что *Piscis primum a capite foetat*, то есть «рыба гниет с головы», что означает: все противоречия, неприятности, проблемы, ошибки идут, прежде всего, от руководства. Полный вариант русской пословицы «Рыба гниет с головы, а чистят её с хвоста» означает: несмотря на то что проблемы школы исходят от руководства образованием, виноватыми считают подчинённых». Эта статья о тех, кто руководит образованием, — о чиновниках.

• система образования • управление образованием • чиновники

О тех, кто управляет российским образованием

Рассмотрим эпизод, произошедший сравнительно недавно, который меня, пожилого и опытного человека

(чего я только ни видел и ни слышал в своей жизни!), потряс. Я всегда считал, что в любой референтной социальной группе есть и дураки, и умные, и... Но тут...

Середина августа 2020 г. Министерство просвещения РФ собрало совещание в режиме онлайн по очень важному вопросу: «Как начинать учебный год, когда в стране началась пандемия коронавируса?»

Я не был приглашён, но всеми правдами, а скорее, неправдами мне удалось там присутствовать инкогнито, что технически оказалось несложно.

Главной фигурой по статусу там был член Правительства — министр просвещения С.С. Кравцов. Не менее главной, но уже не по официальному статусу, был бывший министр (2004–2012) образования и науки РФ А.А. Фурсенко, при котором началось разрушение российской школы и науки, и они за восемь лет его управления ответственной сферой пришли в полную негодность, а сам бенефициар спокойно как будто отошёл в тень, став действительным государственным советником РФ 1 класса в качестве помощника Президента страны, то есть работником аппарата Администрации Президента, которая, как известно, и принимает решения.

Отсюда видно, что все остальные участники Высокого совещания, как бы они ни назывались, ничего не решали, представляя собой безликую массу чиновников, а именно: работники федерального министерства, министры образования регионов, ректоры вузов и т.п. Но (обратим на это внимание)... ни одного приглашённого школьного практического работника!

Вернёмся к повестке дня совещания, где, естественно, обсуждался вопрос, как выполнить жёсткие требования Роспотребнадзора, чтобы спасти детей страны от страшной заразы.

Первым было высказано предложение федерального министра С.С. Кравцова, ни одного дня не работавшего в школе, — поделить школьные классы пополам, чтобы выполнить норму по безопасному расстоянию между детьми в процессе учёбы. Последующие полтора часа представляли вялую чиновничью бол-

товню, где выступающие с самых разных сторон и в разной форме поддерживали высказанную высшим чиновником глупость.

Я был поражён этим корпоративным безумием, но ничего изменить не мог. Когда эта идиотская пустая болтовня себя исчерпала, слово попросил никому не известный человек, который, как и я, попал на совещание инкогнито и волею случая (Бога, судьбы) оказался директором школы — единственным практиком на этой чиновничьей вакханалии. Он спокойно, без эмоций и оценок сказал следующее:

«1. При делении классов пополам придётся вдвое увеличивать количество классов, что повлечёт перевод односменных школ в двухсменные, а двухсменные (коих немало в больших городах) — в трёхсменные, что противоречит..., если вспомнить, сколько школьных зданий в стране не хватает.

2. Увеличивая количество классов, придётся вдвое увеличивать число учителей, что за две недели, оставшиеся до начала учебного года, невозможно. Тем более что в большей части областей и краёв уже сейчас не хватает по несколько сотен педагогов-предметников, и до начала учебного года их подготовить невозможно».

На совещании воцарилась немая сцена. Казалось, можно было услышать самую тихую, звенящую над неожиданно изумлёнными собравшимися высокими чинами, которая оказалась достойной финальной сцены гоголевского «Ревизора».

Комментировать здесь особенно и нечего, кроме резюме: «Школами страны в высшем эшелоне управляют абсолютно некомпетентные, непрофессиональные люди, что являет собой и беду, и позор нашей с вами, как принято считать, великой страны».

Без грамотного управления ничего не получается

Одна из самых главных причин интеллектуальной убогости российского чиновничества — это незнание науки управления (даже при наличии соответствующих дипломов), совершение грубейших управленческих ошибок.

Что бы ни изобретали господа-чиновники, качество образования, а потому и общая культура народа с каждым годом только ухудшается, что очевидно. Рассмотрим несколько главных управленческих ошибок.

Первая, вышеназванная, — незнание управленческой науки. Проще говоря, чиновники вообще не читают книг («А когда нам их читать, если всё время либо нас собирают на совещания, либо мы их проводим с подчинёнными», — наиболее частый ответ). Ошибка в том, что управление считается ими (их так научили в «академиях») некоей абсолютно универсальной категорией и потому якобы... не зависит от объекта управления. Иначе говоря: неважно в какой отрасли вы работаете, какова ваша профессия, чем и как управляли прежде — войсковым подразделением, баней, кладбищем, торговлей и т.д. или школой, иной системой (подсистемой) образования. Хотя теория и практика менеджмента доказывают, что эффективным является только объектно ориентированное управление.

Названная ошибка других чиновников — законодателей — привела к тому, что даже законом, ими установленным, руководитель любого уровня или звена управления вплоть до директора школы может иметь л ю б о е высшее образование, а педагогическое вовсе не обязательно. Поэтому-то в образовании и появилось столько бывших военных, менеджеров супермаркетов (то есть попросту торговцев), разорившихся бизнесменов, уволенных полицейских, спортсменов (прямо как в Государственной Думе, где нет ни одного депутата из более чем миллионной армии работников школьного образования). Иначе говоря: управленцы, не обязанные знать и не знающие объекта своего управления, то есть не знающие, как устроена школа и образовательный процесс в ней, не знающие труда учителя, особенностей работы с детьми.

Вторая ошибка — незнание всех функций управления и потому недобросовестная гипертрофия, только функции контроля. Фактически чиновники всё управление образовательным процессом в школе свели к ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, отчётам, мониторингам и т.п., что и приводит к ежегодному ухудшению качества обучения и воспитания. Для многих из них управление в образовании сводится к двум действиям: указаниям и контролю, что, конечно же, абсурдно. Это стало предметом постоянного возмущения общества. Изучением самого образовательного процесса, его многосторонним анализом никто из чиновников, разумеется, и не занимается.

Третья ошибка — в стремлении использовать только количественные показатели (в баллах, числах, процентах и др.) для оценки качества образования, для аттестации учителей и руководителей школ.

Чиновники не понимают, что кажущаяся им простота цифр адекватно не отражает целый ряд знаний, умений, воспитанности, развитости ученика-субъекта или руководителя, которого хотят оценить. Ошибка происходит от незнания объективно существующих качественных, ничем не измеряемых, но от этого не менее точных оценочных показателей, не знают и квалиметрии как области научного знания. Мнения учёных, научные обоснования, позиция учителей во внимание не принимаются изначально.

Это только несколько ошибок, объём статьи не позволяет дать их полный перечень.

Дело дошло до того, что предлагаемое руководителям школ научное знание, методики и т.п. отвергаются без рассмотрения, и даже директора школ, сознание которых изуродовано вышеназванной порочной практикой, с убеждённой уверенностью говорят: «Приказы, распоряжения и даже устные указания управляющих,

контролирующих и надзорных органов, то есть чиновников, — это и есть теперь наша наука». Большого абсурда придумать невозможно.

**Ни швец, ни жнец,
ни на дуде игрец...**

Поскольку мне в качестве чиновника не довелось работать, я обратился к ряду людей, занимавших разные должности в системе управления образованием: главным и ведущим специалистам, руководителям отделов, комитетов и управлений, инспекторам и т.п., то есть к чиновникам, с просьбой описать и оценить свою работу. Писем пришло немало, одно из которых я здесь привожу:

«Работа чиновника состоит из одних парадоксов и мытарств. Вспоминается кампания по ликвидации очередей в детские сады в связи с майскими указами Президента РФ. Срочно требовалось строить здания детских садов. У чиновников федерального уровня всегда при выполнении подобного рода задач выбирается главное министерство, ответственное за выполнение задачи. Казалось бы, главными должны стать строители. Но нет! Раз «дети ваши», то и «стройки ваши». Логика железная. В 2010–2012 годах такими главными органами оказались органы управления образованием. С ужасом вспоминаю то время.

В аппарате управления должен быть, как минимум, хоть один специалист по всему дошкольному образованию. Ведь кроме строек требовались педагогические кадры, программно-методическое обеспечение, оборудование для детских садов. А раз строятся новые детские сады, то там и образование должно быть лучше. Тут же наскоро «сляпали» государственный образовательный стандарт по дошкольному образованию. Требовались ещё согласования проектов с органами надзора (строительный, санитарный, пожарный), с государственной экспертизой. Этому же специалисту необходимо было отвечать на массовые вопросы граждан, то есть роди-

телей, ожидающих получение путёвки в детский сад. Ему же надо было организовать ведение электронной очереди. Первый образец электронной очереди выглядел как список заявителей в компьютере. Но когда поняли, что список огромен и потому должен быть защищён от коррупции, да ещё и быть доступен родителям через личный кабинет, то потребовались программисты, которые бы сочинили эту самую «электронную очередь». Происходило всё спонтанно. Но «верхи» требовали отчётности почему-то и в онлайне, и на бумагах, и подписанными только высшими должностными лицами региона, пробиться к которым очень непросто. Как мы можем догадаться, все эти очереди в очищенном виде доходили и до председателя Правительства и до президента страны. И это было не просто «сколько людей находится в очереди». Требовались детали: по возрасту, по дате обращения, по удовлетворённому и неудовлетворённому спросу, по датам ввода мест, по задержкам и причинам задержки ввода мест, по датам лицензирования, по замечаниям надзорных органов, по обеспеченности оборудованием и кадрами... Список вопросов уходил аж за СОТНИ! В таком цифровом водовороте всегда возникали ошибки, которые необходимо было найти, объяснить «Москве» и пообещать больше не ошибаться. В те времена была при Минобрнауки РФ так называемая Информика. Эта организация, состоящая из чиновников, собирала всевозможные отчёты, в частности по дошкольному образованию. Их главная задача была собрать данные и опять же доложить на «верх». «Верх» запросто мог поменять запрос и потребовать отчёт завтра (для нас этот срок назывался «вчера»). В этом случае всем тем, кто считал цифры, предстояла бессонная ночь. Вот так! А ещё говорят, что труд чиновника лёгкий.

Специалист, который работал на дошкольном образовании, порой выла белугой, материлась громко, орала на весь коридор министерства. И как-то раз сказала, что она стандартами дошкольного

образования не обязана заниматься, так как отвечает исключительно за стройки. Все долго смеялись.

Это была некогда миловидная женщина, бывшая заведующая детским садом, затем методистом по дошкольному образованию районного методкабинета. Её матюги (матерщина) ей прощались, так как она была готова работать и работала и ночью, и в выходные дни, без отпусков. Кроме того, она обладала не только памятью, но и редкой способностью выкручиваться из сложной цифровой информации и подготовить министру данные так, что вопросов к нему от «верхов» практически не возникало. Да что там министру?! За ним ведь шёл губернатор. А встречи с прокуратурой? Она могла им всем запудрить мозги! Всё было на ней! Но как же она была истерзана, измотана, измождена, обессилена! На неё страшно было смотреть.

Любой чиновник от образования любого уровня постоянно сталкивается с задачами, которые ему вообще не знакомы. Всё зависит опять же от политической ситуации. Как-то раз прозвучал призыв приснопамятного Д.А. Медведева ликвидировать все надворные туалеты в школах. Срок — два года. И вот чиновник, который занимался прививками против гриппа и отчётностью по разным видам заболеваний, стал главным по ликвидации туалетов и строительству пристроек к школам. А это опять уйма нормативно-правовых актов, которые надо готовить: проектная документация, освоение федеральных денег, заключение соглашений через «Электронный бюджет» (та ещё гадость для неэкономиста!), отчётность, прокуратура, Роспотребнадзор и так далее...

При этом **отчёты требуют все**, кто имеет не право, а даже хоть малейшее отношение к политике, и только как можно скорее и всегда моментально. Так что интенсивность труда очень высокая. Контролёры Народного фронта могут запросто кинуть запрос и предложить в два дня дать ответы по тем цифрам, которых в принципе нет. Так же Общественная палата, депутаты, инициативная группа граждан и пр., и пр. Это не считая федерального и регионального минпросов, местных полицейских, контролёров, прокуроров, надзорников. Причём отказывать никому нельзя. Иначе... сами знаете что.

В итоге чиновник, который когда-то, возможно, был хорошим педагогом или директором, которому предложили работу в министерстве или в управлении, должен быстро освоить (что невозможно по определению) ряд других профессий: юрист, экономист, бухгалтер, статистик, спичрайтер, редактор, уверенный пользователь ПК, то есть, как говорят, и швец, и жнец, и на дуде игрец. И при этом всё успевать. Хотел бы я посмотреть на тех, кто говорит, что чиновником работать легко...».

Читая это письмо, так и захотелось с иронией сказать: «Ну, я прямо сейчас расплачусь». Дабы понять иронию, хочу задать «бедным» чиновникам риторический вопрос: «А какая польза от их интенсивного труда для учителей, детей? Или вред? Учитель головой отвечает за жизнь и здоровье каждого ребёнка, за его обученность и воспитанность. А вы — чиновники — за что отвечаете?» Тут, как говорят, почувствуйте разницу.

Прежде всего, большинство чиновников отождествляет себя с управленцами, что абсолютно безосновательно. Управленец — это человек, который принимает ответственные управленческие решения, меняющие жизнь школы, людей. А основная масса чиновников федерального, регионального, муниципального уровней ничего не решает, а занята тем, что придаёт решению управленцев нужную форму и главное — передаёт подписанные начальником решения либо вниз, либо вверх, либо по горизонтали, собрав ответы, сведения, информацию. Они передатчики, приёмопередатчики, посредники, проводники, письмоводители, передатели, «почтальоны» и т.п.

Кроме этого, утверждение, что чиновнику приходится осваивать перечень вышеназванных профессий, — явное преувеличение. Для серьёзного овладения любой профессией нужно соответствующее образование, в работе чиновника

так называемое овладение профессией юриста, экономиста, спичрайтера и др. — это не более чем овладение некоторыми внешними поверхностными общечеловеческими умениями.

Так что, если называть вещи своими именами, чиновник не более чем, как писал с иронией русский писатель и публицист Н.С. Лесков, «существо, которое пока растёт, так ничего в нём нет, а вырастет, станет ни швец, ни жнец, ни в дуду игрец». Есть все основания считать, что современный чиновник — это по большей части человек без профессии, а значит, и без общественного признания и достоинства.

Именно потому их выступления так скучны, а они сами косноязычны, что свидетельствует и об их умственных способностях (вспомним работу Л.С. Выготского «Мышление и речь»).

О дельном чиновнике замолвите слово

Разумеется, и среди чиновников иногда встречаются дельные порядочные люди. Но и у них не всё безупречно. Согласимся, что все они добросовестны (ответственны, исполнительны), но не будем никогда забывать, что их добросовестность всё-таки ущербна, ибо жизнь подтвердила, что «рыба гниет с головы», а даже очень дельные, добросовестные чиновники всегда находятся рядом с «головой» (которая гниет) и сознательно или бессознательно вынуждены обеспечивать и обеспечивают её зловедную для школы, директоров, учителей деятельность.

Чтобы быть объективным, я очень старался найти тех чиновников, которые душой болеют за школу, за директоров и завучей, за учителей и детей.

Господин Р. — начальник Отдела регионального министерства образования. «Я всегда стремлюсь, — написал он мне, — спрогнозировать, чем обернётся подписанное

(или подготовленное) мною распоряжение для работников школ, и всё, что можно переложить на плечи подчинённых мне сотрудников, я делаю, чтобы хоть как-то уменьшить нагрузку на школу».

Госпожа Н. пишет: «У меня дочь работает завучем, и я вижу, как она мучается и мучает учителей, выполняя неразумные приказы и распоряжения, которые я сама и готовила. Стыдно перед дочерью, помогаю ей. Но у остальных завучей города таких мам, которые могут помочь, нет. Вот с этим стыдом перед ними и живу. А в школу уже вернуться не смогу — не справлюсь с нынешними детьми».

Господин К. «Когда я понимаю, что директива бездарная или даже вредная, а выполнять её всё равно придётся, я иду к более высокому руководству (от кого поступила директива) и стараюсь разъяснить, во что она обернётся. Убедить отказать вряд ли получится, поскольку она поступила с ещё более высокостоящего «верха», но смягчить, убрать явные глупости и т.п. иногда удаётся».

Нет смысла дальше продолжать приводить примеры, поскольку все они паллиативны, то есть являются полумерами, ничего принципиально не меняющими.

Всем этим респондентам я задал вопрос в категорической форме: «Ну, а есть в Министерстве, в Управлении образования, в... хоть один не просто добросовестный исполнитель, а принципиальный человек, добросовестность которого действительна?»

Мне ответили, что наличие такого человека в нынешней системе управления образованием в принципе невозможно, как говорят, по определению, ибо никакая управляющая система не потерпит в своих рядах того, кто не поддерживает её полностью, кто возражает, задаёт вопросы, критикует систему, предлагает что-то своё, пусть даже и разумное. Система его просто выдавит из своей среды

за неподчинение её неписаным правилам, уродливым традициям.

Читатель наверняка задался вопросом: «Почему я не называю имён и мест работы тех, кому, хоть и с оговорками, но присуща не только добросовестность, но и принципиальность, ум, душа?»

Дело в том, что эти люди взяли с меня слово, что их имена не будут названы в статье, иначе им будут мстить, морально уничтожат, и они не просто потеряют работу, но и не смогут найти себе никакую другую работу там, где они живут.

Такая система управления изначально обречена, поскольку она держится на страхе и рано или поздно, тем или иным путём разрушится сама или будет уничтожена, когда в систему просвещения придёт «голова», которая не гниёт, знает, что такое грамотное управление образованием и педагогику, любит школы, учителей, детей. Или, как в известной песне поётся, «...добьёмся мы освобожденья своею собственной рукой».

* * *

Когда статья была написана, я встретился с одним из участников того совещания,

о котором писал в самом начале, показав подготовленный материал. Он сказал: «Ну, Вы не правы. Наверняка многие понимали суть предложенного, но на таких совещаниях (как оказалось! — М.П.) не принято высказывать мнения, противоположные тем, что озвучили высшие начальники. Потому выступающие и поддакивали этой глупости». Я попытался возразить: «Но вы же все выглядели дураками, взявшись обсуждать очевидное недомыслие».

Мой собеседник обиделся: «Не понимаете Вы сути нынешней системы управления, принятых в ней отношений, правил, традиций». И потом зло добавил (обратите особое внимание, уважаемый читатель): «Всё равно мы — чиновники — всегда управляли и дальше будем управлять вами, поскольку полномочия, власть в наших руках!» В этих словах была отражена вся мерзейшая сущность чиновничества.

Выходит, прав был мудрый А.С. Пушкин, написавший вынесенное в заглавие «Он чином от ума избавлен». **НО**

«He Is Rid Of The Mind By Rank»

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

Abstract: *The education system and all its parts, links (subsystems) can function and develop effectively only if they are properly managed. The existing management practices established in the country's schools have become so vicious that the education system itself has become vicious, and everyone is dissatisfied with it-teachers, parents, students, the public, and the authorities. This article is about those who manage education — about officials.*

Keywords: *Education system, education management, officials.*