

УДК 371

РЕДЧАЙШИЙ СЛУЧАЙ: ЧИНОВНИК, которого хвалят директора



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

В статье представлены фрагменты из писем руководителей школ Пировского сельского муниципального района Красноярского края о деятельности начальника отдела образования И. Г. Тимербулатова, развитие учителя рассматривается как важнейшая составляющая научно-методического обеспечения современного образовательного процесса.

• чиновник • образование • развитие учителя • служение • миссия • человечность

Не буду скрывать: я люто ненавижу нынешних чиновников. Особенно — работающих в образовании. Люди, которые мне близки (директора школ, их заместители, учителя, воспитатели, научные работники), постоянно в той или иной форме страдают от тех издевательств, которые они вынуждены терпеть от чиновников всех уровней.

Всё, что я могу, это публиковать материалы об этом отвратительном явлении, что я стараюсь добросовестно делать на протяжении десятков лет,

и это нетрудно увидеть даже по названиям моих статей: «Административное мракобесие», «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги», «Горе не от ума, а от его отсутствия», «Дамоклов меч над головой директора школы», «Знай сверчок свой шесток», «Идиотизм образовательного надзора», «Награждение уголовным делом», «Каста неприкасаемых», «Ни стыда, ни совести», «Чиновничье жлобство», «Он чиновом от ума избавлен», «Скверный анекдот», «Театр управленческого абсурда»,

«Трендеть нужно разумно», «Управленческое невежество», «Уродливое управление, или К чему приводит гипертрофия образовательного надзора», «Фельдфебели уже в Вольтерах», «Чиновник на всю голову», «Чиновничье мракобесие» и др.

Но тут вдруг мне стали приходить письма из Красноярского края, где директора школ и другие пишут о своём начальнике только положительное. Обратите внимание: о чиновнике (!) и вдруг добрые слова. Это что-то невероятное, неправдоподобное, нереальное! Так мне казалось. Стал проверять и перепроверять, получать дополнительные подтверждения того, что речь идёт действительно о чиновнике, который (будьте внимательны!) душой болеет за школы и детсады, за учителей, директоров, не мешает, а помогает руководителям школ.



Имя этого человека — **Ильнар Газинурович Тимербулатов**, начальник отдела образования Пировского сельского муниципального района Красноярского края.

Факты

Учитывая малый срок его работы в названном качестве, какого-то системного представления (описания) его работы по объективным причинам сейчас не получится. Поэтому я решил (пусть и калейдоскопично) привести фрагменты из писем руководителей школ района. По понятным причинам имена работников образования, написавших мне, не называю. Привожу отрывки из их писем.

- «Ильнар Газинурович начал работать начальником отдела образования в конце 2019 г. Уговаривали его очень, очень долго. Должность была вакантной много месяцев. Желающих занять её не было, поскольку все кандидаты, имеющие даже только общее представление о работе начальника отдела об-

разования, понимали, насколько это хлопотно, изматывающе и... невыгодно. В то время руководитель отдела образования района получал меньше, чем директор школы, не имеющий учебных часов.

Все ждали, когда же найдут человека, который согласится. В образовании района была полная неразбериха, поскольку один и.о. сменял другого. Даже срочные ситуации, требующие оперативного решения, как говорят, повисали в воздухе. Система образования района утратила управляемость».

- «Если серьёзно, то отдел образования нашего района с 2010 г. мало что для школ сделал. И.о. начальника было несколько, но каждый не выходил из зоны своего комфорта. Исполнял, что сверху спустят, и всё. А всё спускаемое было связано только с экономией и сокращением. И издевательски называлось оптимизацией. Школы рушились. Автобусы загорались на ходу. Это правда! Наш просто загорелся, когда развозил детей по домам, так как на много лет переезжал максимальный срок своей эксплуатации. Дефицит учителей жуткий. Уходили из образования даже те, кто ещё мог работать в школе. Отношение чиновников отдела образования к директорам школ было пренебрежительно-снисходительное. Поэтому никто на место начальника отдела образования идти и не хотел. Не знаю, как там его глава района уговорил прийти в эту разруху, но в итоге один человек согласился. Возможно, потому что он сам — сын сельской учительницы, которая много лет проработала учителем, завучем и директором. А директор школы на селе — это не то что в городах, а всегда очень значимая фигура».

- «За неполные два года новый начальник отдела успел сделать для муниципального образования больше, чем все его предшественники за последние 15 лет».

- «И. Г. Тимербулатов начал с организации финансового и материально-технического обеспечения школ и детских садов. Побудил всех руководителей не только

и не столько выпрашивать деньги, но прежде всего готовить качественные проекты на гарантированное получение грантов от властей муниципального, регионального и федерального уровней. Ну и, конечно, грантов от бизнесменов, чиновников разных фондов и общественных организаций. Всё это послужило созданию и обновлению материально-технической базы для реализации основных и дополнительных образовательных программ цифрового и гуманитарного профилей (“Точка роста”) в рамках регионального проекта “Современная школа”.

В 2020 г. — Кириковская средняя школа получила 1 374 637 руб.

В 2021 г. — Большекетская, Икшурминская, Пировская, Троицкая средние школы получили на ремонт и оснащение 7 907 600 рублей. Для нас это были небывалые и прежде, и нынче очень большие деньги.

В рамках создания условий для занятия физической культурой и спортом за счёт привлечения субсидий краевого бюджета:

- в 2020 г. — был сделан ремонт спортивного зала Кириковской средней школы на сумму 1 481 680 руб.;
- в 2021 г. — был сделан ремонт спортивного зала Икшурминской средней школы на сумму 2 470 488 руб.;
- Пировская средняя школа (самая большая, находится в райцентре) в том же году получила порядка 13 млн рублей, которые пошли на приобретение нового оборудования для пищеблока и капитальный ремонт. А ещё добился передачи в оперативное управление гаража для школьных автобусов.

В настоящее время готовится к ремонту Троицкая средняя школа — 4 млн 700 тыс. рублей. Мы таких денег никогда прежде не видели. О таких суммах и мечтать не могли, хотя школы не ремонтировались по... 30 (!) и более лет, то есть со дня основания».

- «И. Г. Тимербулатов существенно обновил автопарк школ района.
В 2020 г. — газель для Комаровской средней школы.
В 2021 г. — новые ПАЗ получили Троицкая и Пировская средние школы, а газель — Солоухинская основная школа.
В 2022 г. планируется приобретение автобуса для Икшурминской средней школы. Остальные

машины — относительно “свежие”.

Весь этот транспорт стоит более

7 000 000 рублей.

Это притом что наш район самый маленький в Красноярском крае».

- «Начало работы И. Г. Тимербулатова совпало с началом пандемии. Мы тогда впервые столкнулись с необходимостью дистантного обучения. Но краевое министерство молчало, директора работали в состоянии постоянной неизвестности, нормативного хаоса (чего стоила “свистопляска” с аттестатами, когда то разрешили выдавать, то велели не выдавать, то придержать в ожидании специального приказа). На Ильнара Газинуровича обрушился вал звонков родителей по поводу дистанта. Но начальник не сваливал трудные оргвопросы на директоров, в этой нервной ситуации оставался корректным с руководителями школ, добивался от Роспотребнадзора чётких письменных решений. Это сейчас переход на дистант стал обычным явлением. Тогда же министерство само не знало, что и как нужно делать, и потому не могло учитывать специфику сельского сообщества, его возможностей, сельских школ».

- «Он сам из спорта пришёл. Долгое время руководил организацией его работы на территории района. Кстати, успешно. Ну так вот, на новой должности он стал подключать к обустройству школ финансовые программы не только Министерства образования, но и других министерств (Министерства финансов, Министерства спорта и проч.). На территориях школ стали появляться доселе невиданные современные площадки и сооружения по разным видам спорта. В общем, за два года территории школ района стали выглядеть современно и функционально.

По материальной базе там ещё много чего можно рассказать».

- «У Ильнара Газинуровича есть сверхценная идея, которую можно сформулировать примерно так: “Отдел образования

для образования и развития **детей**». Он так всю свою работу и выстраивает. У многих предыдущих начальников было наоборот: «Система образования района для отдела образования (то есть для управляющих чиновников)».

Сотрудники отдела при нём тут же поменяли отношение к директорам школ. Раньше мы ходили туда молчать, получать задания и угрозы и выслушивать истерику. Сейчас ходим за помощью и со своими предложениями».

- «Комиссию при отделе образования, что допускает учителей до аттестации, он “причесал”. Для нас эта комиссия была серьёзной проблемой: довели учителей до того, что педагоги отказывались получать квалификационную категорию. Приходили за помощью, а получали отказы и издёвки. Сейчас всё не так. Подскажут, помогут, направят».
- «С началом его работы чиновничьей дури тоже стало значительно меньше и тупых “бумаг” тоже. Он их фильтрует, а прежнее начальство валило в школы всё подряд. Даже те, что навязывали школе вообще не свойственные ей функции, такие как, например: “Срочно представить списки детей, семьи которых нуждаются в улучшении жилищных условий (с обоснованием)” или “Подать данные по заражённости детей ковидом: по классам, параллелям, по школе или детсаду в целом и, что самое глупое, по типу вируса (дельта или омикрон) и источнику заражения”. Сейчас, конечно, тоже есть “макулатура”, но лишь та, что не исполнить нельзя».
- «Учителей, как и директоров школ, старается беречь. В последнее время появились доселе невиданные прецеденты получения квартир учителями! И... даже развлекательные мероприятия для всех учителей района, на которых можно просто отдохнуть».
- «Прорывных результатов, связанных с обучением детей на территории округа, пока нет, но их быстро и быть не может, поскольку результаты образования всегда отсрочены

во времени. Понимаем, что сейчас он ещё разгребает те проблемы, которые достались ему в наследство от прежнего руководства отдела образования. Но уверены, через два-три года эффекты будут».

Развитие учителя — альфа и омега научно-методического обеспечения современного образовательного процесса

Название раздела взято мною из письма самого И. Г. Тимербулатова.

Прежде всего, я хочу напомнить читателям, что означает выражение «альфа и омега». Формально это сочетание первой и последней букв классического греческого алфавита, что толкуется как «начало и конец», то есть — включает всё полностью. Но не только. В «Откровениях апостола Иоанна Богослова (последняя книга Нового Завета в Библии)» фразеологизм «альфа и омега» трактуется как синоним Бога, то есть самого главного, полного и вечного.

Я спросил Ильнара Газинуровича, что он считает главным в организации работы с учителями района. Его ответы представим в нескольких фрагментах из бесед с ним и из его посланий.

- «Уделив финансовому, хозяйственному и материально-техническому обеспечению школ много сил, я наивно считал, что этим обеспечил повышение качества образования в районе. Жил в этой иллюзии до тех пор, пока случайно не наткнулся на статью доктора педагогических наук К. М. Ушакова “Парадоксы МакКинси (“Директор школы”, 2008, № 6)”. Исследование этой известной во всём мире венчурной компании показало, что **единственный параметр, от которого зависит качество образования, — это качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое квалификацией педагога.** Всё остальное второстепенно. Отсюда я сделал для себя вывод: **образовательная система района не может быть лучше учителей,**

которые её составляют. А значит, у меня должна быть какая-то программа-проект постоянного развития учителей, которой у меня не было».

- «Наш район находится в 350 километрах от краевого центра. Значит, институт повышения квалификации по объективным причинам мало чем может помочь. Тут я вспомнил, что эта форма (ИПК) существует только в России, а в мире её нет, даже страны с развитой системой образования рассчитывают только на самообразование и саморазвитие учителя. Мне не хватает знаний, чтобы выстроить полноценную, постоянно действующую систему работы с учителями по повышению уровня их педагогического профессионализма. Пока с этим разберусь, решил хоть что-то фрагментарно делать, реализуя какие-то отдельные мероприятия, которые мне понятны и известны».

- «Ясно, что учитель должен много читать, хотя за последние годы он отучен от чтения книг из-за Интернета, обилия приказов, постановлений, распоряжений, отчётов и т. п. Начну, пожалуй, с педагогических журналов. Сначала объяснил и затем поставил задачу, чтобы каждая школа и детсады были подписаны на журнал «Народное образование». Далее постепенно будем работать над подпиской каждого учителя и классного руководителя на свой методический журнал. Уверен, пролистают, и хоть две-три статьи каждого заинтересуют».

(Кому-то названная мера покажется ерундовой. Чтобы понять и почувствовать запущенность проблемы, которая здесь скрыта для всех школ, напомним читателям, что сейчас в стране не более 0,04% школ и органов образования выпускают старейший (издается более двухсот лет) главный образовательный журнал. — М. П.)

- «В перспективе нужно создать самоуправляемую систему развития всех руководителей школ и учителей. А пока планирую начать с изучения того, что есть в школах. У кого-то завучи собирают учителей на методические семинары, у кого-то каждый учитель разрабатывает тему и потом передаёт эти разработки коллегам своей школы. А нужно, чтобы он передавал это всем предметникам района. Кто-то должен собирать учителей всех школ. Нужен такой организующий центр (то, что раньше называлось

методкабинетом). Я бы и деньги на это нашёл. Но сначала нужно найти энергичного организатора-руководителя, заинтересованного всей этой работой в районе. (Заметим, во многих территориях методические центры по команде свыше вообще ликвидировали ради экономии финансов.)

В одной из Ваших статей я прочёл, что в США в «Русских школах математики» (RSM) (Russian School of Mathematics) многие учителя выступают в двух ролях на так называемых тренингах: то в роли тренера-преподавателя по отношению к другим педагогам (через систему онлайн-занятий), то в роли обучаемого, когда преподаватель из школы другого штата разрабатывает какой-то раздел, группу уроков для тех, кто заинтересован. Эта работа стимулируется и материально, и морально. В наших условиях, когда школы из разных сёл и деревень находятся на значительном расстоянии, это может стать чуть ли не основной формой развития учителей».

- «Не берусь утверждать, но считаю, что главное предназначение школ (образования в целом) — это всё-таки не обучение, а воспитание и развитие детей. Причём воспитание через разные каналы: через содержание основ наук, через методы обучения, но прежде всего — через личность мудрого, благородного, человеческого, эрудированного учителя, любящего детей».

Некоторые особенности стиля руководства и личности начальника

Мы продолжим в том же стиле (отрывков из писем), только отдельной строкой.

Он командный игрок. При этом звездой себя не считает. Раньше директора школ были только исполнителями, теперь — часть команды, которые делают одно дело.

Раньше все распоряжения из отдела приходили с резолюциями «Срочно!», «Исполнить и доложить!» и т. п. Сейчас управление он строит на убеждении. Тупой приказ — не его стиль.

Никогда не отказывает в помощи и всегда на связи.

Сначала педантично вникает в суть проблемы лично, лишь потом принимает решения.

Никогда не повышает голос на подчинённых! (До сих пор все не могут к этому привыкнуть!)

Напрямую этого не говорит, но со стороны видно, что работу отдела воспринимает как миссию, а свою личную — как служение.

Вы много таких чиновников в России встречали?!

В общем, он из числа тех людей, что сильны теми ценностями, что собой несут людям. И эти ценности самые что ни на есть простые, всем понятные, человеческие.

Минусы тоже есть, конечно, не без этого. Он ещё достаточно молод. Большинство директоров его старше. Учительский корпус тоже. Видимо, иногда вследствие этого не может напрямую зарвавшегося подчинённого сразу на место поставить. Но не забудет и станет искать нужный подход.

Образован. Воспитан. У него несколько специальностей, но по высшему он, насколько известно, психолог.

Хороший хозяин и семьянин. Всегда с теплом и любовью говорит о своей жене и ребёнке.

И ещё два факта.

Ильнар Газинурович после работы в отделе образования пять раз в неделю работает с детьми района (футбольные секции), а в субботы-воскресенья вывозит их на соревнования в соседние районы. Не из-за денег, ибо — это «копейки». Но он занят этой педагоги-

ческой работой давно, и, как сам говорит, «не могу бросить детей». А на советы некоторых: «Да оставь ты эти секции» — отвечает: «Предавать детей нельзя». Ну и, кроме этого, замечает: «Я и отдыхаю от тяжёлой административной бюрократической работы, когда веду секцию или бываю с семьёй».

На мой философский вопрос: «А что, по-Вашему, главное, что школа и семья должны сформировать и развить в маленьком человеке (ребёнке)?» — Ильнар Газинурович ответил неожиданно кратко: «Человечность» — и рассказал почему. Ему в Интернете попала притча, произведшая сильнейшее впечатление на него — взрослого человека.

Однажды некий профессор физико-математического факультета с намерением преподать студентам запоминающийся на всю жизнь урок написал на доске большую цифру «1» и объяснил: «Это ваша человечность — самое необходимое в жизни качество». Затем рядом с цифрой «1» написал «0» и сказал: «А это ваши достижения, которые с человечностью увеличили вас в 10 раз». Ещё один «0» — опыт, с которым человек стал «100». И так добавлял ноль за нулём: любовь, успех... «Каждый добавленный ноль в 10 раз повышает возможности человека», — сказал профессор. Потом он стёр цифру «1», стоящую в начале ряда цифр. На доске остались одни нули... «Если в вас не будет человечности, остальное ничего не стоит», — объяснил профессор.

Он нашёл убедительную визуальную форму для донесения до ума и души студентов, казалось бы, простой истины. Вот почему тезис профессора о человечности, без которой остальное ничего не стоит, в равной мере относится и к детям, и к педагогам, и к руководителям школ, и к чиновникам.

А ещё И. Г. Тимербулатов добавил фразу, почерпнутую из книги (Оказывается, он ещё и книги читает! — М. П.) «Притча — это искусство попадать в сердце».

Простые истины

Когда статья была написана, её разослали рецензентам. Отзывы были позитивные, но несколько человек сетовали на то, что в статье ничего для них нового, полезного якобы нет, что начальник отдела насколько мог, добросовестно делал свою работу, за которую получал зарплату, что таких сотни тысяч — большинство из тех, кто работает в образовании, и потому никакого нового опыта, который следовало бы заимствовать, нет.

Эти отзывы были от маститых директоров больших городских школ — отзывы, говорящие о том, что их авторы не поняли, чего хочет автор статьи. Они высокомерно заявили: «Ну что за примитивные задачи решает представленный Вами начальник! Вот мы работаем над цифровизацией всего и вся, созданием образовательных холдингов на базе своих школ, новых профилей обучения и т. п. — это действительно серьёзные задачи».

С точки зрения широты, масштабности — это действительно громадные намерения и очень большие задачи. На этом фоне то, чем и как занимается Ильнар Газинурович Тимербулатов, выглядит малозначительным, простым. Но это только для людей с поверхностным взглядом на жизнь, ибо по глубине исповедуемых и реализуемых им ценностей он — образец для многих даже очень успешных руководителей.

Да, любовь и уважение к подчинённым по работе, к людям, к детям, к семье, умение ценить людей, дорожить ими, великодушно прощать тех, кто не прав, наконец, человечность — всё это действительно простые истины. Но от этой простоты (Будьте внимательны и глубоки, ува-

жаемый читатель! — М. П.) они не перестают быть истинами. И добавим: на которых и держится достойная жизнь благородного человека.

Напомним, синонимами такой ценности, как истина, являются правда, суть, подлинность.

* * *

Когда статья была написана, я послал её для просмотра герою очерка — И. Г. Тимербулатову. В ответ получил огромный аналитический трактат с перечнем проблем, которые начальнику отдела образования не удалось решить, и потому он, дескать, не так хорош, как я его представил по мнению директоров школ, их заместителей, учителей района.

Что на это можно ответить? Скромный, совестливый, самокритичный человек.

Но последние строчки письма Ильнара Газинуровича я приведу, полагая, что они будут полезны всем читателям и прежде всего работникам образования Пировского района.

«Мне нередко стыдно смотреть в глаза директорам и учителям из-за того, что я не всё могу изменить в лучшую сторону в школах, находящихся в нынешней сельской глубинке. А ещё я верю, что когда-нибудь всё наладится, и слова “учитель”, “воспитатель” будут писать с большой буквы, как Родина, Отечество, Отчизна». **НО**

The Rarest Case: An Official Who Is Praised By The Director

Mark M. Potashnik, Full Member (academician) of the Russian Academy of Education, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Abstract: The article presents fragments from letters from the heads of schools of the Pirovsky rural municipal district of the Krasnoyarsk Territory about the activities of the head of the Department of Education I. G. Timerbulatov, teacher development is considered as the most important component of scientific and methodological support of the modern educational process.

Keywords: official, education, teacher development, ministry, mission, humanity.