

«ШТОПАЮ РАНЕНИЯ ДУШИ...» (между ремонтами)



Евгений Александрович Ямбург,
директор Центра образования № 109 г. Москвы,
член-корреспондент РАО, доктор педагогических наук

Автор, полемизируя с самим собой, пытается разобраться в экономических и нравственных проблемах, которые ему приходится ежедневно решать.

- системный менеджмент • туннельный подход • управленческое творчество • налоговые нарушения • управленческие риски • штрафы
- франчайзинг

Организовать учебный и воспитательный процессы без соответствующего материального, кадрового и финансового обеспечения, без грамотного управления персоналом невозможно. Только я считаю, что грамотный менеджмент не самоцель, а средство, поэтому концентрироваться только на нём не следует. Невелика доблесть — научиться добывать для школы деньги, если не знаешь, куда их направить в первую очередь.

— Коллеги подскажут.

— Распространённое заблуждение. Каждый, даже самый замечательный специалист, именно в силу увлечённости и преданности делу, в той или иной мере демонстрирует так называемый туннельный подход. Иными словами, считает свой участок работы самым главным, требующим первоочередных финансовых вливаний

и материальной поддержки. Единственным интегратором в школе становится директор, если, конечно, он имеет свою стратегию и долгосрочную программу развития.

— Согласен. Но средства всё равно надо где-то изыскивать. Вначале деньги, а затем реализация того или иного проекта.

— Ещё одно расхожее заблуждение. Уверен: первично духовное, а материальное вторично. Вспомни *Книгу*, которая открывается словами: «Вначале было Слово».

— Но это следует понимать в переносном смысле, когда речь идёт о глубинных основах бытия.

— Ошибаешься, это следует понимать в самом прямом смысле. Наибольшую

досаду вызывают у меня невинные, на первый взгляд, замечания коллег — руководителей школ из других регионов страны, что регулярно проходят обучение на нашей базе. Обойдя школу, оценив её материальную базу и дизайн, они простодушно заявляют: «Если бы у нас было столько денег, мы бы сделали не хуже». Ничего бы они не сделали. Сначала появляются идеи, и лишь затем под них подтягиваются деньги.

Если бы четверть века назад мы не сделали спектакль о жизни и творчестве Б. Окуджавы, пригласив на него поэта, а затем в течение долгих лет не продолжали бы эту линию, разве появился бы на площади перед школой изумительный бронзовый памятник, деньги на который собирали несколько поколений выпускников? И так во всём остальном.

— Хорошо, убедил. Но разве сам менеджмент не требует творчества или хотя бы заимствования западного опыта? Там люди, веками работая в условиях рынка и демократии, поднаторели в эффективном решении тех проблем, которые пока для нас в новинку. Зачем «изобретать велосипед», выдавать его за «мерседес», а потом удивляться его низкой скорости?

— Да, разумеется, менеджмент требует творчества и учёта мирового опыта, но в наших условиях и то, и другое приобретает своеобразную окраску и не вполне приятный запах.

— Что ты имеешь в виду?

— Хитрость и изворотливость — вот два свойства, без которых в наших условиях никакое управленческое творчество не увенчается успехом. Отсюда вокруг каждого успешного управленца, хочет он того или нет, неизбежно ощущается запах, возникающий в связи с принимаемыми им решениями, отнюдь не безупречными с точки зрения нравственности.

— Отчего так?

— Причина в том, что мы работаем на очень рыхлом правовом поле, скорее напоминающем минное. Существует огромное количество законов и подзаконных правовых актов, ведомственных инструкций, противоречащих друг другу. Каким из них руководствоваться в каждом конкретном случае, приходится решать отдельно. Вот и приходится постоянно выкручиваться, находя щели в законодательстве. Вспомним, например, как содрогнулись руководители школ после принятия Закона о монетизации льгот. Пенсионеры вышли тогда на улицы и кое-какие свои льготы отбили. Не то — школы. На них не распространяются более налоговые послабления.

Забавную картину наблюдал я той осенью в лицее, что находится в столице одного из наших южных регионов. С его директором я был связан давними партнёрскими отношениями. Солидное учебное заведение со своими традициями, опытными педагогическими кадрами, солидной материальной базой. Обсудив с коллегой все деловые вопросы, мы спустились перекусить в школьную столовую, где я увидел поразительную картину: все дети обедали стоя.

— Обед-фуршет — это твоё педагогическое ноу хау, связанное с новыми здоровьесберегающими технологиями, в данном случае, укрепляющими позвоночники детей? — сыронизировал я. Коллега замахал на меня руками:

— Ты что, не вчитался в новый закон? Отныне мы облагаемся всеми налогами, в том числе вменённым налогом за добавленную прибыль. За каждый стул в обеденном зале приходится платить. В этом смысле мы уравниены в правах с ресторанами и кафе. Приходят налоговики и пересчитывают каждое сидячее место. А лишних денег в школе не бывает. Разве у тебя не так?

— Не так. Мы внимательно вчитались в закон и нашли в нём «щель». Там чёрным по белому написано, что коэффициенты на данный конкретный налог устанавливают местные законодательные собрания. Учитывая это обстоятельство, мы немедленно связались с двумя вменяемыми депутатами городской думы, которые, лоббируя интересы образования, ввели коэффициент ноль на данный конкретный налог. Надеюсь, из элементарной математики тебе известны результаты умножения на ноль любого числа? Вот поэтому наши дети обедают сидя, а твои, обливаясь супом, дожидаются лучших времён».

И с просветлённым лицом человека, наконец увидевшего свет в конце туннеля, мой коллега, забыв обо всём на свете, включая гостя, понёсся в своё местное Законодательное собрание.

— Что же такого неприличного в приведённом примере? Напротив, по-моему, это образец настоящего западного системного менеджмента, куда входят такие направления, как лоббирование (лобби по-английски — кулуары) и джиар (GR — government relation) — выстраивание отношений с властями. А что делать в том случае, если не найдётся вменяемых депутатов, готовых прийти на помощь школе? Тогда в качестве, так сказать, инструмента посадки детей за обеденные столы может быть использован налоговый высокого ранга, чей ребёнок учится в твоей школе. Понимание им абсурдности ситуации следует усилить другим инструментом — его женой, озверевшей от ежедневной стирки залитой супом одежды своего ребёнка. Небольшой нажим на жену — и издёрганный на работе муж во имя сохранения семейного мира рекомендует своим подчинённым закрыть глаза на «страшные» налоговые нарушения.

Однако современный грамотный менеджмент говорит о необходимости учёта управленческих рисков. Риск здесь заключается в том, что когда этот налоговый, перейдя кому-то дорогу, будет отстранён от своей должности и начнётся расследование его деятельности, будь готов к тому, что «длинные руки» правосудия дотянутся и до тебя. А сумма штрафов за сокрытие налогов от нашего доброго, заботящегося о детях государства может во много раз превысить твою годовую зарплату.

Для того чтобы наладить процесс, необходимо учитывать направления глубоких подводных течений, именуемых «финансовыми потоками». Предположим, на тебя свалилась ещё одна нечаянная радость в виде бюджетного финансирования обучения твоих детей плаванию. В кои-то веки ты можешь за государственный счёт научить плавать абсолютно всех учеников твоей школы. Ты уже готов с радостью перечислить полученные средства в МУДОФОН — муниципальное учреждение дополнительного образования физкультурно-оздоровительной направленности, проще говоря: спортивная школа с прекрасными бассейнами и штатом тренеров. Люди бы рады помочь в благородном деле, но фон МУДО в этом абсолютно не заинтересован, поскольку все перечисленные средства будут считаться его прибылью, с которой нужно будет заплатить налоги. Остаток денег тоже не пойдёт ему впрок. Ровно на эту сумму будет сокращено его бюджетное финансирование.

— Получается, государство, перекачивая деньги из одного своего кармана в другой, стремясь при этом максимально заработать, дерёт с двух школ (спортивной и обычной) две шкуры.

— Не две, а три, если внимательно рассмотреть все финансовые нюансы, но я не собираюсь утомлять тебя тонкостями работы с бюджетом. Тем более что спасение утопающих — дело рук самих утопающих.

— Ты хочешь сказать, что нашёл выход?

— Дети плавают, и этим всё сказано.

— По-моему, ты должен получать интеллектуальное удовлетворение от управленческой деятельности. Она напоминает решение шахматных задач с разработкой многоходовых комбинаций. Какой открывается простор для творчества!

— Жаль только, что чаще всего ходы эти сомнительного свойства.

— Зато результаты налицо. Помимо прочего, школа прекрасно оснащена, что вызывает скрытую зависть коллег.

— Оснащение школы — отдельная песня, а коллегам я никогда не отказываю в помощи. Недавно раздаётся звонок. Руководитель школы для слабослышащих детей просит совета. Она выиграла грант и теперь хочет приобрести специальное оборудование для обучения глухих. Беда в том, что это уникальное оборудование производит всего один завод в Сербии. Аналогов в мире не существует. Но руководитель не может свободно распорядиться своими деньгами, он обязан предварительно провести тендер.

— Какой тендер, если оборудование уникальное? Хотя если подумать, можно подговорить поучаствовать в тендере другие предприятия, производящие аналогичное, но устаревшее оборудование, попросив при этом не сбивать цену.

— Поздравляю. Ты на глазах становишься прожжённым управленцем. Но тебя не смущает глагол «подговорить» — от слова «сговор»? От него за версту несёт уголовщиной. И потом, с чего ты решил, что какое-то предприятие согласится участвовать в этом цирковом представлении на безвозмездной основе?

— Признайся честно, помог женщине?

— Не женщине, а глухим детям. Впрочем, не жди от меня подробностей, дело не в них.

— А в чём?

— Мы начали разговор с необходимости осваивать основы современного западного менеджмента. Я не возражал, но хочу, чтобы ты, наконец, понял: в нашем «королевстве кривых зеркал» параллельно с западными терминами приходится осваивать иной поня-

тийный аппарат. Проще говоря, научиться работать по понятиям. Ни один западный менеджер с этим не справится, не сможет работать в наших условиях. Здесь нужно пройти особую жизненную школу: вырасти в московском или питерском дворе с его полублатными нравами, получить жестокую закалку в армии и так далее. Одним словом, пройдя бездну унижений, научиться держать удар, заводить и использовать связи. Западные люди не спешат сюда со своими инвестициями, потому что не могут вписаться в нашу перевёрнутую картину мира.

— Ну, не всё так грустно. Мы, говоря образно, только открываем Америку, но закрыть её уже нельзя. Постепенно и мы придём к цивилизованным нормам жизни. Даже в нашем школьном деле происходят изменения. По примеру западных стран в наших школах повсеместно создаются попечительские или управляющие советы. Разве не так?

— Ты помнишь картину В. Сурикова «Переход Суворова через Альпы»?

— ?

— А ты вспомни, каким образом и на каких точках тела наши чудо-богатыри преодолевают серьёзное горное препятствие. Так вот, у нас всё делается, как бы тебе сказать мягче, через Альпы.

Возьмём, к примеру, попечительские советы. Там, на Западе, попечительские советы выделяют школе дополнительные к бюджету средства, нанимают фирмы, которые делают ремонт и выполняют прочие работы. Одному из своих западных коллег я битый час пытался втолковать, что такое приёмка школы к новому учебному году, когда директор обязан, используя выделенные государством скудные средства, организовать ремонт и отчитаться за проведённые работы перед десятком комиссий. Там совершенно другая ситуация (отсюда непонимание западного коллеги): фирмы, производившие

летние работы, отчитываются перед ним, отдохнувшим, вернувшимся из отпуска. И от его подписи зависят их репутация и последующие заказы.

Забавная подробность. Прошлой осенью я был у него в гостях и, проходя по школе, поразился царившей там грязи. Я бы и дня не потерпел такое состояние здания: сделал бы внушение техслужащим, поднял на субботник учащихся. Поймав мой недоуменный взгляд, коллега объяснил, что сегодня не день уборки. Клининговая компания приступит к ней через два дня: технических служащих в школе нет, а убирают и выполняют мелкий ремонт специализированные фирмы по графику (аутсорсинг). Мы отчасти уже этим пользуемся. Но одно дело, к примеру, мытьё окон на высоких этажах школы — тут не обойтись без специалистов с альпинистским снаряжением (но это — два раза в год), и совсем другое — текущие мелкие заботы, которыми полна ежедневная жизнь. Забился замок в классной комнате — прикажешь ожидать приезда специализированной компании? А пока пусть дети «грызут гранит науки» в коридоре?

Для меня ремонт — не латание дыр и ликвидация прорех, которые неизбежно накапливаются за год. Ремонт, разумеется, при наличии необходимых средств — это творческий процесс, направленный на формирование материальной культуры школы. В школе не может быть просто коридоров, классов и пищеблока: все эти помещения, помимо своего прямого функционального назначения, играют роль воспитательного пространства, где соответствующий дизайн и оформление влияют на ребёнка не меньше, а иногда и больше, чем наши словесные наставления. Одно дело — школьная столовая, где пахнет кислыми щами, и совсем другое — уютное школьное кафе с приглушённым светом и современным дизайном, где сама обстановка диктует соответствующее поведение. Поэтому я не могу полностью доверяться вкусам посторонних людей в решении этой не только хозяйственной, но, подчёркиваю, педагогической проблемы.

— Но для таких работ нужны немереные средства. А у нас, как известно, не до жиру, быть бы живу.

— Что с того? На одну эту сентенцию существует, как минимум, две противополож-

ные: мы не столь богаты, чтобы делать дёшево; лучше, меньше, да лучше.

Лучше в текущем году привести в божеватый вид один из уголков школы, чтобы потом не возвращаться к нему десятилетие, чем размазывать скудные средства по всему школьному зданию. Между прочим, дети это ценят. Вероятно, срабатывает формула: красота спасёт мир. Не знаю как насчёт мира, а от детского вандализма спасает.

— Конечно, в наших условиях от руководителя, надзирающего за реализацией своих дизайнерских замыслов, требуется неусыпная бдительность и быстрота реакции. Прошлым летом я менял ограждение вокруг школы. За долгие годы существования усилиями учащихся и педагогов наша территория из голого поля превратилась в цветущий сад. Не было выпуска, который, уходя из школы, не оставил бы после себя на память деревца или кусты. Такова заведённая традиция. Цветущий кустарник располагался и по всему периметру забора, который предстояло менять. Пришлось аккуратно пересадить несколько кустов, мешавших установке нового ограждения.

Буквально на следующий день на пороге моего кабинета появился «зелёный» старший лейтенант. «Зелёный» не только по возрасту, но и по роду службы — сотрудник экологической милиции. Тонкая шейка, стальной блеск глаз из-под очков, аккуратная папочка с протоколами. Разговор: «Вы понимаете, что совершили серьёзное административное нарушение, карающееся огромным штрафом?»

— Откровенно говоря, не понимаю, в чём моя вина.

— Ни одно зелёное насаждение в Москве нельзя ликвидировать без приобретения порубочного билета.

— Мы не срубили ни одного дерева, но лишь пересадили всего три куста.

— Это тоже грубое нарушение. Все пересадки зелёных насаждений в Москве должны быть согласованы с соответствующими инстанциями.

— Когда мы своими руками долгие десятилетия озеленяли свою территорию, к слову сказать, покупая посадочные материалы на свои деньги, от нас не требовали согласований.

— Тогда было другое время и другое государство. Отныне ни одна новая посадка на территории Москвы не может осуществляться без согласований. Предлагаю выйти на территорию, чтобы в вашем присутствии документально зафиксировать допущенное административное нарушение. Это необходимо для составления официального протокола.

Рука инспектора мгновенно выхватила из кармана миниатюрный цифровой фотоаппарат. Выходя за ним на улицу, я невольно подумал о том, что ведь этот, прости мою грешную душу, гадёныш наверняка окончил какую-то школу, но это совершенно не мешает ему разговаривать с убеждённым сединами директором, как с преступником. Вот и верь после этого в отдалённые результаты своей воспитательной деятельности. На месте «преступления» инспектор познакомил меня с грозящими карами египетскими.

Штраф подрядчику, осуществляющему работы, — до 600 тысяч рублей, директору школы, на чьей территории совершено нарушение, — до 500 тысяч. (На самом деле (но в тот момент я об этом не знал) пересадка зелёных насаждений без разрешения на пересадку в соответствии с Законом города Москвы «Кодекс города Москвы об административных правонарушениях» влечёт наложение административного штрафа на должностных лиц в размере двадцати тысяч рублей; на юридических лиц — двухсот тысяч рублей).

Ничего себе наказание за три пересаженных куста! Как же любят и лелеют родную природу те, кто изобрёл такие природоохранные

меры! Вот бы узнать о мере их принципиальности в тех случаях, когда они являются к застройщикам элитного жилья! Или всё-таки они предпочитают «охотиться» на директоров государственных школ и главных врачей муниципальных поликлиник?

Совсем не радовала перспектива втянуться в долгие судебные разбирательства, отрывая время и силы от работы и дома. Так мгновенно из законопослушных граждан мы превращаемся во взяточдателей. Отсюда мой вопрос: «Есть ли другие способы решения проблемы?» Стальной блеск в его глазах сменился алчным: «Можно обсудить». — «Это не со мной, а с моим заместителем. Идите на третий этаж».

Молодой, да ранний, поднаторевший в создании взяточёмких ситуаций, инспектор радостно кивнул головой. В переводе с языка жестов этот кивок означал следующее: «Я прекрасно понимаю, что вы как руководитель не будете пачкаться, предлагая мне мятые купюры. Для этих целей у вас наверняка имеется специальный сотрудник. Я не гордый и поэтому готов обсудить сумму вознаграждения с завучем».

В таких ситуациях главное — выиграть время. Через пятнадцать минут, после того как ретивый природоохранник покинул школу, я узнал от завуча: за то, чтобы он «закрыв глаза» на «страшное» преступление, придётся заплатить тридцать тысяч рублей. С подрядчика, осуществляющего работы, требовалась несколько большая сумма — пятьдесят тысяч. Неплохой доход сопляка всего с одной школы. Интересно, сколько он имеет в месяц? Не много ли будет? Но, с другой стороны, в сравнении с грозящими штрафами — несопоставимо меньшая сумма, в разы снижающая ущерб для личного кармана. За данью он придёт завтра в такое-то время. «Будете платить?» — спросил заместитель. «Обойдётся», — не сказал, а буквально прорычал я.

Дело в том, что пока шёл переговорный процесс, в моей голове созрел режиссёрский замысел спектакля под названием «Отмщение взяточнику». Другое, столь же незатейливое наименование сочинённой драмы: «Торжество справедливости». Действующие лица и исполнители: злосчастный лейтенант, я и, наконец, главный персонаж спектакля — крупный чин МВД, генерал, чей внук учился у меня в школе. Мизансцена должна быть выстроена следующим образом. За полчаса до визита мерзавца генерал в форме, что должно придать дополнительный драматизм кульминационной сцене, располагается в комнате отдыха, смежной с кабинетом директора. Дверь остаётся приоткрытой. Как только злоумышленник озвучивает суммы взяток, на сцене появляется генерал и срывает с «оборотня» погоны. Тут же оформляется протокол. В качестве свидетелей в той же комнате должны были до поры затаиться завуч и учитель физкультуры.

С нарастающим волнением ожидал я наступления часа премьеры. Главный герой вместе с массовой, подготовившись сыграть отведённую ему роль, попил кофе в комнате отдыха. Наконец за окном, перед входом в школу, мелькнула знакомая сутулая спина и опущенные плечи в лейтенантских погонах. Казалось, всё предвещало ошеломляющий премьерный успех.

Но отрицательный персонаж не появился в моём кабинете. Мы напрасно прождали ещё час. Вместо него вошёл грустный подрядчик, кстати, заранее предупреждённый о готовящейся акции возмездия.

— Не ждите. Я отдал ему деньги.

— Эх! Такую песню испортили. Лишили меня возможности насладиться выражением лица этого прохвоста в тот момент, когда с него сорвут погоны, — задохнулся я от возмущения.

— Вы взрослый солидный человек, а завелись, как ребёнок. Неужто не понимаете, что весть об этой подставе быстро дойдёт до его «братьев по крови», и тогда они отомстят мне на других объектах?

— Но я надеюсь, что вы хотя бы...?

— Не надейтесь, я заплатил и за вас. Мне так дешевле обойдётся, во всех смыслах. Генерал развёл руками...

— Утолю твои печали. Опытные юристы называют то, что произошло у тебя, бизнес-решением проблемы. Так поступают сегодня даже владельцы корпораций, не видя перспективы решить проблему в правовом поле. Что же касается постановки, то премьерные спектакли не всегда венчают шквал аплодисментов. Даже великий Чехов переживал провалы. Судя по всему, жизнь не скупится, регулярно подбрасывая тебе острые сюжеты с криминальным оттенком. Так что на отсутствие драматургического материала жаловаться не приходится: впереди новые триллеры в твоей постановке. Кстати, ты давно был на совещании директоров?

— На прошлой неделе.

— И что же цепким режиссёрским взглядом ты просматриваешь на лицах своих коллег?

— Люди там, как и везде, попадают всякие.

— Я не имею в виду рекрутированную недавно молодую поросль. С этими всё ясно: они рассматривают школу в качестве перспективного бизнес-проекта. Меня интересуют лица тех руководителей, которые пытаются удержать педагогическую позицию в управлении.

— Если обобщить наблюдения, картина получается, мягко говоря, клиническая: общий невроз, внутреннее оцепенение и стойкая апатия.

— Что и требовалось доказать! А ведь эти люди — подлинная элита, как говорили встарь, столпы общества. В Древнем Риме таких причисляли к нобилитету — наиболее уважаемым гражданам, к авторитетному мнению которых прислушивались буквально

все. Если даже такие люди, не выдерживая натиска внешнего мира, испытывают растерянность от всего происходящего, пиши пропало. Это — знак беды. Поэтому моли Бога, что наделил тебя достаточными витальными силами, позволяющими до поры закрывать собой бреши в прорванной дамбе. При этом не строй иллюзий. Так не может продолжаться вечно. А пока принайся, даже небольшие одержанные победы придают тебе уверенность в собственных силах, побуждают к стоическому сопротивлению надвигающегося хаоса.

С позиций современного менеджмента, по поводу которого ты постоянно иронизируешь, твоя школа — успешный бренд, привлекающий потребителей. Она с успехом выдерживает конкуренцию с другими образовательными учреждениями. Долгие годы работы помогли тебе наладить необходимые связи, помогающие решать любые проблемы, даже в наших специфических условиях.

— Тебе, как человеку искущённому в эксклюзивных управленческих терминах, конечно, известно понятие FRANCHISING.

— Разумеется, франчайзингом считается использование чужой торговой марки. Разрешение воспользоваться известным брендом на Западе стоит больших денег.

— Замечательно. А как тебе такая ситуация: вблизи от школы строится элитный жилой дом. В целях привлечения дополнительных инвесторов ежедневно по радио застройщик даёт рекламу, возвещающую о том, что дом строится не где-нибудь, а рядом с элитным, известным всей стране учебным заведением — FRANCHISING в чистом виде. Поскольку при такой рекламе стоимость квадратного метра жилья возрастает, рекламода-тель обязан отчислять именной школе проценты с получаемой прибыли за использование её бренда.

— Ты сам веришь в такое благородство со стороны наших застройщиков?

— Надо подавать в суд.

— Оставляю твой добрый совет без комментариев. Теперь, как призывает другая реклама, поговорим о связи, точнее о связях. Там, где плохо прописанные законы и бесчисленные правовые акты противоречат друг другу, ставя руководителя в двусмысленное положение, без использования связей не обойтись.

Однако воспользовавшись чьими-то услугами, немедленно попадаешь в зависимость, ибо «долг платежом красен». Постепенно руководитель обрастает тысячами нитей, дергая за которые, ему удаётся более или менее успешно вести школьный корабль, маневрируя между поджидающими его буквально на каждом шагу рифами и мелями. При этом, незаметно для самого себя, руководитель превращается в управляемую марионетку. За ниточки ведь можно дёргать и с другой стороны. Ты пользуешься, тобой пользуются; так паутина связей, в которой легко потерять нравственные ориентиры, разрастается до невероятных размеров.

— Паутина связей — слишком злое-щая метафора. А мы говорим об обычном житейском реализме. Не следует излишне драматизировать ситуацию. Всё дело в целях, во имя которых включаются связи, и в чувстве меры. Одно дело — использовать высокие связи во властных структурах с целью устранения конкурента на рынке, и совсем другое дело — воспользоваться знакомством для оказания помощи нуждающемуся в ней человеку. Не вижу ничего предосудительного в том, чтобы набрать телефонный номер главного врача известной клиники и обратиться к нему с просьбой о срочной госпитализации, когда у тебя в кабинете обливается слезами учительница, умоляющая о помощи своей престарелой матери. Денег на платную операцию у неё, разумеется, нет. Ты же не откажешь в помощи своему сотруднику, попавшему в безвыходное положение? Тогда грош тебе цена как руководителю.

— Нет, не откажу, но тогда я должен быть готов немедленно откликнуться на аналогичную просьбу главного врача о зачислении его ребёнка в школу или ребёнка хирурга, спасшего бабушку.

— А как иначе? Благодарность — святое дело.

— Житейская мудрость описывает эту ситуацию не в столь возвышенных тонах: «рука руку моет».

— Оставь в покое народные прибаутки. Никого вы здесь не моете, и тем более не отмываете. И ты, и главврач — бюджетники. Так? И твоим, и его сотрудникам государство явно не доплачивает. Вот вы и приходите на помощь друг другу, исходя из чувства классовой (бюджетной) солидарности, восстанавливая тем самым попорченную социальную справедливость. Богатые пусть лечатся за деньги, а мы будем осуществлять взаимную поддержку на безвозмездной основе. Что в этом плохого?

— Хорошо, поговорим о социальной и иной справедливости, но в связи с конкурентными преимуществами школы. Ты, кажется, недавно настаивал на том, что высокий престиж школы приносит удовлетворение. Поручкой тому — толпы родителей, желающих устроить своих детей именно сюда.

— Ясное дело, если поблизости полупустая школа, куда никого не загонишь насильно, разве что под дулом автомата, а у тебя, что называется полный аншлаг. Тут есть от чего распрямить плечи и выпятить грудь.

— Ошибаешься, напротив, здесь впору опускать плечи и стыдливо прятать лицо за непроницаемой маской бюрократа. Число желающих попасть в твою школу в десятки раз превышает количество имеющихся мест. Ты же не посадишь за одну парту троих или четверых детей. И не положишь их «валетом» на одну кровать во время тихого часа. Следовательно, неизбежно возникает проблема отбора. Будь уверен, для того чтобы добиться положительного решения для своего ребёнка, в ход пойдут все средства, а именно: шантаж, подкуп и игра на тонких струнах души.

Раздаётся звонок, говорит известный по телешоу депутат, который просит зачислить в школу своего ребёнка. Защищаюсь, как могу. «Вы из какой партии?» (Хотя я прекрасно осведомлён о его партийной принадлежности.) «Из «Справедливой России». «Объясните, как «справедливо» зачислить вашего ребёнка, отказав в месте другому, проживающему в двух шагах от школы?»

Закон о федеральных судьях предписывает зачислять в школу в первую очередь судейских детей. Аналогичная норма содержится в правовом акте, защищающем интересы военнослужащих, прошедших «горячие точки». Я уже не говорю о детях из многодетных семей. У тебя осталось всего одно свободное место, делай выбор. Кого ты возьмёшь в школу: судейского или офицерского ребёнка? Как при этом помотришь в глаза многодетной семье? Да, чуть не забыл, ещё звонил главврач. Выбирай!

— В этой щекотливой ситуации я бы отдал предпочтение врачу.

— Не факт. Ф.М. Достоевский писал о так называемых двойных мыслях. Так вот, в ситуации такого выбора включаются не то, что двойные, а тройные и даже четверные мысли. Точнее, они начинают работать уже на этапе, когда ты решаешь, воспользоваться или нет теми или иными связями. Воспользоваться во имя кого?

Вернёмся на минуту к плачущей учительнице, молящей о помощи своей больной матери. Учительницы — они ведь тоже бывают разные. Одна всю себя отдаёт работе, а другая достаточно формально относится к своим обязанностям. Для первой ты «разобьёшься в доску». На просьбу второй в бессилии разведёшь руками: мол, рад бы, но ничем помочь не могу.

Короче говоря, ни один выбор, сделанный в таких условиях, по определению

не может быть справедливым. По сути дела, натуральный обмен социальными услугами есть одна из форм коррупции, неподсудной до тех пор, пока она сохраняет свой натуральный характер, покуда в обмен услугами не включается денежный эквивалент. И этот соблазн тоже нельзя исключать. Директору позарез нужно сменить в школе компьютеры, и он делает свой выбор. Заметь, речь идёт не о вульгарной взятке, а о так называемой пользе дела. Напомню о существовании властной вертикали. На этом перекрестье вертикали с горизонталью распят директор брендовой школы.

— Сложный выбор, но что делать? Есть же поговорка: «Не покраснев, лица не изнашивать».

— Это лицо стоит чаще держать перед зеркалом. Тогда ты увидишь, как вслед за покраснением на твоём челе постепенно проступают зримые черты прохиндея. А ловкач, пройдоха, махинатор (называй как угодно), проповедующий высокие нравственные принципы в качестве педагога, это уже...

— А что, если модная установка на то, что современный директор должен перестать быть педагогом, а сконцентрироваться в своей деятельности на чистом менеджменте, продиктована именно заботой о сохранении нравственности детей?

— Блестящая мысль, но боюсь, ты слишком хорошо думаешь об идеологах новой управленческой парадигмы. У них, как говорил персонаж мультфильма, есть одна мысль, и они её думают: максимальное удешевление образования. Отсюда с управления процессом образования акцент переносится на финансово-экономическую деятельность.

— Что там за шум в коридоре? Похоже, стороны, вступившие в дискуссию, не стесняются в выражениях.

— Вероятно, ты забыл о том, что в школе полным ходом идёт ремонт. Пока ты отлучался, мне пришлось, мобилизовав весь лексический запас, накопленный в московском дворе, объяснить строителям в зоне их ближайшего развития, что недопустимо использовать высокотоксичную фасадную краску для побелки потолков в спортивных залах. Теперь прораб и его помощник обсуждают сложившуюся ситуацию в заданном мной стилистическом ключе.

— А ты предлагаешь, как на Западе, полностью довериться подрядным организациям. Тут стоит отвернуться, мигом получишь замедленную мину химического действия, к установке которой террористы не имеют ни малейшего отношения. Без какого-то ни было специального расследования я могу назвать тебе место, тот штаб, откуда поступают команды на изготовление подобных адских машин. Именуется он красивым заграничным словом «тендер». Выигрывает тендер на производство ремонтных работ та организация, которая предлагает наиболее низкие расценки. А выиграв, строители сэкономят буквально на всём, ценой качества и даже безопасности. Отвечает за отравление детей директор школы, не обеспечивший должного контроля над проведением ремонтных работ. Поэтому волей-неволей приходится осваивать смежные строительные специальности. Директору одновременно приходится быть педагогом, режиссёром, менеджером, строителем и т.д., а ведь даже в театре лишь редкие актёры демонстрируют универсальность. Тут уже не о раздвоении личности надо вести речь, а о раздвоении, тем более что эти роли бесконечно вступают в конфликт друг с другом... **НО**