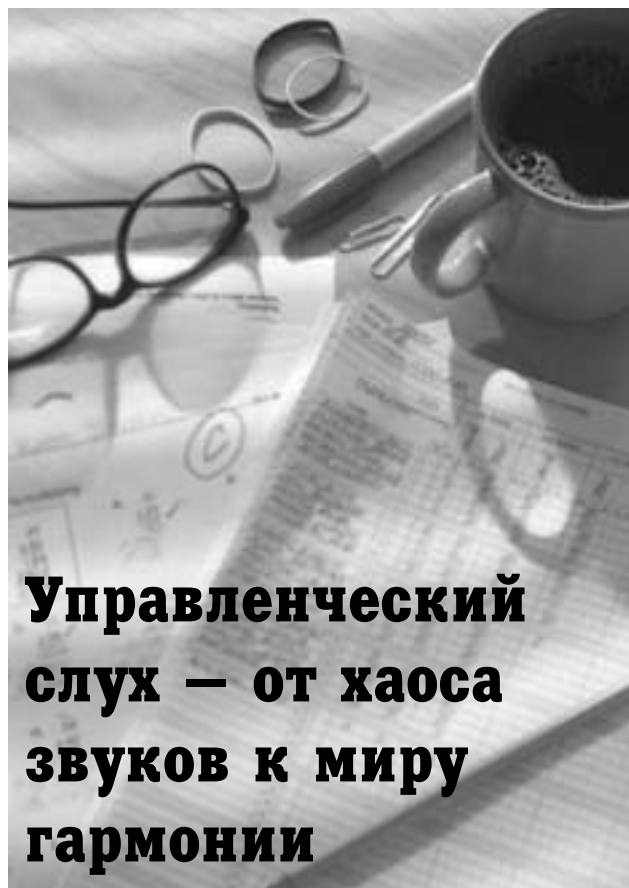


**Эта рубрика —
одна из главных в журнале.
Вместе с вами,
уважаемые читатели,
мы вычислим слагаемые
управленческого успеха
на разных уровнях —
от школы до министерства.
Быть или не быть
менеджменту в школе?
А если да, то какому?
Об этом стартовый материал
рубрики.**



Управленческий слух — от хаоса звуков к миру гармонии

*Евгений Ямбург,
директор центра образования № 109,
Москва*

Евгения Александровича Ямбурга представлять не нужно. Доктор педагогических наук, член-корреспондент Российской академии образования, он не просто заслуженный учитель РФ, а народный, т.е. широко известный в народе. Хотя несколько маленьких красноречивых штрихов к его портрету не повредят читателям, желающим лучше увидеть лицо автора.

Перед входом в директорский кабинет — сам Ямбург, почти в полный рост, — выполненный с юмором скульптурный подарок любимому директору от взрослых и детей к его недавнему 50-летию. На видном месте в кабинете 25 колокольчиков, с каждого из “последних звонков”. Четверть века работает Ямбург в этой школе, расположенной на самом краю Москвы. Это самая обычная школа, где учатся все дети микрорайона, и тем не менее конкурс в лицейские классы, куда стремятся ребята нередко с другого конца города, — 5 человек на место.

Из директорского кабинета вид непривычный: кони и дети. У Центра своя конюшня, 27 лошадей и свой ипподром. Над головой директора — большой портрет Януша Корчака. Не на виду, а в самом спокойном уголке — “Благодарность Президента РФ”. Короче, Ямбург из тех управленцев, к чьему мнению стоит прислушаться.

— **Образовательный менеджмент — что это: дань времени, мода, или реальная непереносимость? Ваше мнение, Евгений Александрович?**

— Мода? Нет. Скажу вам, что первой управленческой книгой была, на мой взгляд, Библия. А первым управленцем — Моисей, в прямом и переносном смысле выведивший соплеменников из рабства. Он обозначил, как сказали бы нынче, целеполагание (достижение земли обетованной), для этого опирался на организационные структуры (12 колен), определил с Божьей помощью реальные сроки исполнения (40 лет). Более подробные технологии управления подсказал ему его зять Иофор, который построил целую систему “исхода”, разделил толпу на вполне управляемые подразделения, “тысяченачальников, стона начальников, пятидесяти- и десятиначальников”.

— **Интересно, но Вы не будете спорить, что управление в образовании было у нас всегда весьма относительным?**

— Это так. Замечательные педагоги прошлого, на чьем опыте воспитано большинство из нас, могли позволить себе роскошь с головой уходить в вопросы истинно педагогические — дидактику, социально-психологический климат в коллективе и т.п. В большинстве своем они трудились в прямом контакте с каждым ребенком и учителем, не отягощая себя освоением “скудной” науки управления.

— **Что изменилось теперь?**

— Сама жизнь, ее темп и сложность. Управленческий пласт культуры стал осваиваться в образовательном сообществе лишь в последнее десятилетие. После того как рухнула административно-командная система, у руководителей образовательных учреждений появилась возможность самостоятельно принимать решения и реализовывать их.

В те же годы к нам хлынул поток переводной литературы по образовательному менеджменту. В результате прорисовалась достаточно красноречивая ситуация. С одной стороны, многие практики и даже теоретики само слово “менеджмент” приравнивают к бранному, а если без шуток — отвергают

специфику управления как такового. Все их силы отдаются исключительно содержательной стороне педагогического процесса. С другой стороны, в силу реальности, диктуемой жизнью, в школы все настойчивее приходят новые люди, те, кого без натяжки зовут менеджерами. Они — асы финансово-хозяйственной деятельности, гении создания оргструктур, обеспечивающих школе поступательное развитие. Но, увы, эти руководители отодвигают от себя педагогические проблемы. Альфа и омега школы — содержание, качество образования отдаются на откуп заместителям.

— **У каждого человека свой почерк. Нельзя уметь все.**

— Речь не об этом. Дело в том, что освоение пластов культуры, включая и управленческую, предполагает последовательное прохождение через определенные этапы, перескакивать через которые психологически сложно. Этап первый: осознание того, что педагогика — это одно, а управление — другое. Игнорирование данного обстоятельства чревато анархией и хаосом в школе, инфарктами руководителей, пытающихся объять необъятное. Второй этап, актуальный для тех, кто миновал первый, почувствовал вкус к управленческой деятельности. Руководитель ясно осознает органическое единство, нерасторжимость педагогических и организационных процессов. В этом сюжете педагог и менеджер уже не сталкиваются в сознании руководителя, а успешно дополняют друг друга. Ничто ни в чем не тонет, грани не размыты, но всякая конструктивная педагогическая идея облекается в необходимые организационные формы.

— **Желанный берег?**

— Нет, тут-то и подходит время третьего этапа. Я называю его **ценностным управлением**. Потому что руководство задает лишь внешние рамки. Гораздо важнее **самоорганизация**, отражающая внутренние глубинные сдвиги управленческой системы. Директор школы должен иметь хороший управленческий слух, своевременно оформляя, выплавляя из “народной инициативы” новые структу-

ры и формы, организуя коллег на работу в самом, на мой взгляд, главном режиме — педагогическом.

Этот смысл труднодостижим, но прост. Он в том, чтобы передать растущим поколениям ценности культуры и научить их жить в быстро меняющемся мире.

— **Кто против этого возражает?**

— Никто, но одни просто декларируют, а вторые нарабатывают именно такие образовательные технологии. Они несравненно тяжелее, чем предшествующие. Например, перед школой стоит сегодня самый сложный вопрос — гармонизация образовательных парадигм.

— **Звучит как-то недостижимо. Переведите, пожалуйста, на понятный язык.**

— Пожалуйста. В образовании всегда есть ведущая идея. Первая — “складирование” основ наук в человеке; главное, что требовалось прежде от школы, — “набить” голову знаниями. Пусть заработает невроз, спондилез, язву желудка, потеряет пять диоптрий зрения, но знать все, что ему положено, будет! На смену этой идеологии пришла следующая: уже не знание главное, а свободный здоровый счастливый школьник. Равнение на Запад! Там нет фиксированных программ, обязательных учебников, вот и мы давайте смотреть в ту же сторону: школа — под желания детей! На вопрос: “Почему нельзя и у нас так же?” — цитирую любимого мной Жванецкого: “Почему иностранцы в гробу выглядят лучше, чем мы на выпускной фотографии?” Все потому же, у нас все свое особенное. Здесь не рынок, а базар, тут пан или пропал. Стало быть, успешным будет лишь тот, кто достаточно знает. Если сосредоточиться на психо-сберегающих слагаемых, человек из школы выйдет спокойный и хороший, но он не сдаст экзамены в вуз, пойдет в армию, окажется в Чечне и там погибнет... Довожу ситуацию до абсурда умышленно. Просто альтернатива дурная: умный, но больной, глупый, но здоровый.

— **Похоже, у ребенка больше и нет выбора?**

— Почему же? Третью образовательную парадигму я назову культурологической. Она — это стремление дополнить бурное развитие ребенка вширь тихим развитием внутрь, стараясь преобразить человека знающего в духовного. Важно настолько включить ученика в контекст культуры, чтобы вне его само существование воспринималось неполноценным.

Последние годы школа все чаще предпочитает компетентностную парадигму, т.е. выделяет ключевые компетенции, которые становятся самооценными: полагается знать то, что потребуется для вуза, овладеть компьютером, выучить язык, лучше два, научиться водить машину. За каждой из этих идеологий своя правда, а ребенок один. Отсюда и вытекает моя управленческая задача — **гармонизировать** все эти парадигмы.

— **Каким образом?**

— На разных этапах обучения мы берем разное, и тут спасение в вариативности образования. От вариативности все шарахаются, потому что она очень тяжела в исполнении. И все-таки нельзя, не получится всю тысячу школьников построить в одну колонну. Все дети разные, так на каком основании я сам выбираю для всех одну из идеологий? Отсюда и “мораль”: сегодня в образовании надо дать широкий выбор траекторий.

— **Как это выглядит в Вашей школе?**

— Работая с младшими, мы бережем их и развиваем. Чем старше школьники, тем более жестким становится их обучение. Я абсолютно уверен: без стресса нет прогресса! Перелюбить детей опасно, чтобы из них получился толк, им надо много работать. Потому в основной школе когнитивно-информационная плюс культурологическая парадигма. Ближе к выходу — компетентностная. Отправить выпускников в жизнь, не снабдив адекватными временными компетенциями, все равно что предложить человеку, севшему за руль автомобиля, мчаться по шоссе “эвристически”.

— **Сказанное — догма или руководство к действию?**

— Догм в нашем деле не должно быть вообще. Умный директор всегда учится, но никогда не списывает управленческих уроков у соседей. Нынешнее время тем и хорошо, что дает возможность каждой школе оставаться отличной от других. Как говорил поэт: “Не пишите под Маяковского, пишите под себя!” Школы в нашей стране и не могут быть одинаковыми, они разные планеты — та, что в Якутии, Татарстане или Москве. Известно, к одной цели можно идти разными путями.

— **То есть главное — идти, работать, думать?**

— Я бы еще добавил актуальное: выживать! Надо заметить, что отечественное образование являет достойные образцы выживания и приумножения. Не помню, как зовут моего случайного собеседника, директора сельской школы на границе с Китаем, но помню его “уроки выживания”, о которых вот уже лет десять как он мне рассказывал. У него в школе 8 месяцев не платили зарплату, но школа жила. Прежде всего выживали с теплицы, которую предусмотрительно построили сами. Потом в собственных мастерских шили для продажи мужские трусы. Я еще тогда поинтересовался: рядом Китай, разве этого добра там недостаточно? “Достаточно. Но русские любят другие — длинные, сатиновые, до колен. Их только мы производим”, — отвечал этот самоучка-маркетолог. А еще в своих столярных мастерских они производили, извините, принадлежности для сортиров — тоже с учетом местной специфики. В общем не ждали милости от государства — жили, работали, даже педагогические эксперименты вели.

Выставание и развитие — вот что должен дать школе ее главный менеджер. Мы в своем столичном Центре образования тоже местами не далеко ушли. У нас есть свои конюшни: лошадь для городских ребят — особая благодать. Так вот, этот самый навоз с конюшен мы продаем дачникам. Такое безотходное производство складывается. А что делать?

— **Значит, умение “договориться” со своим временем, найти выход из безвыходной ситуации и есть мастерство управленца?**

— “Времена не выбирают. В них живут и умирают”, — точнее, чем сформулировал поэт, не скажешь. Да и когда было на Руси легко? Мне некогда впадать в отчаяние: за мной три тысячи детей. Поэтому искать созидательные выходы надо, равно как и задать нужный тон школе. Уныние, говорят, второй грех. Моя задача: удержать от него педагогический коллектив.

— **Вас не назвать свободным человеком. Тем не менее Вы находите время для работы в редколлегии не только нашего журнала, но и издательства, выпускающего книги, которые сегодня днем с огнем ищут толковые школы.**

— Я не мог не найти время на это. Потому что серия книг, выпускаемых нами, — духовное пособие для школ. Она называется “Антология выставания и преобразования”. Вышло уже несколько книг, цель которых передать молодым трагический благотворный опыт того, как сохранить человеческое достоинство вопреки обстоятельствам, — опыт, запечатленный в документах, биографиях, художественных текстах. Многие из этого было опубликовано на заре перестройки, растворившись в пототке информации на периферии школьного образования. Но знать это крепнущим душам необходимо. Потому что неискренность в эпоху всеобщего смятения умов, что характерно для нашего времени, опасна. Книжки из этой серии я расцениваю как прививку против духовных эпидемий и массовых психозов. Это часть моего управленческого труда — управление будущим.

— **Евгений Александрович, а финансовые вопросы — насколько это проблема управленческая?**

— Здесь общая ответственность директора и бухгалтера. Конечно, у нормального руководителя — нормальный бухгалтер, но это не освобождает первое лицо от необходимости управлять и данным процессом тоже. Известна тотальная экономическая и коммерческая непросвещенность руководителей школ. Поэтому для себя в Центре мы выработали некую “технику финансовой безопасности”. Мы никогда не имеем, например, дело с наличными день-

гами, четко отслеживаем все налоговые отчисления. У нас есть совет, ограждающий директора от самовольных решений. Все наши денежные поступления и траты всегда прозрачны. Впрочем, все это вещи очевидные, которые директор, если он не шизофреник, уже знает. И есть материи более тонкие: для человека, желающего нам помочь, я провожу экскурсию по учебному Центру и показываю все хорошее, что у нас есть, от оборудования до интерьеров. Понятно, что деньги человек захочет вкладывать туда, где они не пропадут. Я и сам лучшее отдаю всегда тем подразделениям и учителям, где и без этого все в порядке. Все знают также, что никакая родительская помощь не будет влиять на успехи детей. “Если вы хотите покупать оценки, — говорю я, — целесообразнее сразу приобрести аттестат в переходе и место посла в теплой стране”. Далее у нас жесткое правило: ученики не должны знать о финансовом взносе родителей, и учителя преимущественно также: их отношения должны быть свободны от материального. И еще, всем известно, есть спонсоры, которых я просто обожаю. Потому что они — наши бывшие

ученики. За 25 лет таких набралось немало, как раз их желание помочь своей школе дорогого стоит. И последнее, спонсорские деньги — не сказочные молочные реки, чтобы течь туда, где их просто ждут. Везде ждут. Но дают их все-таки школам с высоким общественным рейтингом. То есть сначала ты работаешь на авторитет и только потом он работает на тебя. Все со всем связано в этой жизни, все из всего вытекает.

— Вытекает, что как бы мы ни пытались развести менеджмент в образовании и его содержание, сделать это все-таки невозможно?

— Отчасти. Ни один из них не может быть признан самодостаточным. Без знания предмета нельзя создать эффективную управленческую систему. Чисто менеджерский подход оптимизирует образовательную технологическую цепочку.

А то, что на пульт управления школы — в директорский кабинет сходятся столь многочисленные и разноуровневые проблемы, это ничего. Здесь тоже вопрос мастерства “гармонизации парадигм”. Парадигм — управленческих!