

Игорь
РЕМОРЕНКО

Разное
управление
для разного
образования

ПОИСКИ
РЕАЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ

Школа
для всех.
Соуправление

ББК 74.04 (2)

Р-37

Ремоненко И.М. Разное управление для разного образования. Поиски реальных решений. – 2-е изд., стереотипное. М.: АНО «Издательский дом «Народное образование», 2020. – 370 с. **ISBN 978-5-521-76531-7**

Редактор-составитель А.Русаков

Литературный редактор С.Шарова

Рисунки Т.Скроденис

Рисунок на обложке Т.Калининой

Книга заместителя директора Департамента образовательной политики Министерства образования и науки РФ представляет анализ того, как организовано управление школами в нашей стране. Обсуждаются главные проблемные узлы школьного дела, перспективы и практические модели конструктивных перемен в управлении.

Основной подход автора – анализ происходящего в образовании с точки зрения ориентиров общественного развития современной России. И, одновременно, с точки зрения жизненной ситуации в каждом конкретном месте.

Книга написана ясным и весёлым языком – и может быть рекомендована не только руководителям образовательных учреждений всех уровней, но и любому читателю, кого интересует состояние и перспективы отечественной школы.

© И. Реморенко

© АНО «Агентство образовательного сотрудничества»

© А.Русаков (составление, редактирование)

ISBN 978-5-521-76531-7

© И. Реморенко, 2020

© АНО «Издательский дом «Народное образование», 2020

© А.Русаков (составление, редактирование), 2020

1. ПОТЕРЯННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**Вступление****1.1 КАК УПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЯЕТ**

8

Этика чиновника и эстетика патернализма
 Управленческая этика кота Матроскина
 Обыкновенный технократизм
 Деградация как ресурс самоутверждения
 Управление или администрирование?
 Чем «наше управление» отличается от «их менеджмента»
 Наши люди пишут письма
 Вначале был отчёт
 Идеологический дурман образовательных документов
 Возможны ли управленческие исследования?

1.2. АББРЕВИАТУРЫ

61

БУП
 ПТУ
 ВУЗ
 ЕГЭ
 ПИЗА

1.3. ФИНАНСЫ И ПАРАДОКСЫ

85

Образование цен на образование
 Эффективно ли школьное хозяйство?
 Диалоги о казначействе и автономии
 Традиции школьной экономики
 Переходим на нормативное финансирование
 Нужны ли нам внешние заимствования?
 Инвестиционный климат в образовании

1.4. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ: ОСТАНОВКА ПО ТРЕБОВАНИЮ

124

Как отказаться от привычки к глобализму?
 Обзор предложенной концепции
 Сельская школа: есть ли будущее?
 Оптимизация без оптимизма
 Баланс эффективностей
 Сельские школы разные
 Альтернативы реструктуризации

1.5. ИДЕИ, МИФЫ, НАДЕЖДЫ

158

Каталог наивных верований
 Может ли государство помочь школе?
 Моя профильная школа
 Мода на компетенции
 Учебник уходит в подполье
 Прошли августовские совещания...
 18 лет тому назад
 Школьное творчество и общественные ожидания
 Какое управление ближе к народу?

2. Само-управление – новая страна	
2.1. ПОПЕЧИТЕЛИ	200
Гражданские институты как качество образования	
Жили-были попечители	
Те, кому мы нужны	
Перспективы попечительства в сельской школе	
Школа «Социальное партнёрство»	
Слово, слава и дело	
Школьный регламент и общественный аудит	
Общественные отношения и образовательные потребности	
2.2. КООПЕРАЦИЯ. ДЕТИ, УЧИТЕЛЯ И ШКОЛЫ В СТРЕМЛЕНИИ К СВОИМ ЦЕЛЯМ	238
Цели школы	
Крестьянское качество образования	
Отеческие просторы	
Конструирование миров. Пока заочно	
Педагогические жанры	
Театр начинается с математики	
Кризис красноярского образования	
Лето молодёжной политики	
2.3. ЖИЗНИ НУЖНО РАЗНОЕ «КАЧЕСТВО»	272
Соцсоревнование или жизнь?	
На путях к сетевому управлению	
Жив ли педагогический энтузиазм?	
Миражи и оазисы экспериментальных школ	
Религия на пороге светской школы	
Нам нужна красивая школа	
О понятии «Общее образование»	
Сила мягких определений	
3. Случаи и зарисовки в диалогах и комментариях	
3.1. СИБИРСКИЕ ВСТРЕЧИ	308
Эксклюзивные «Родники»	
Ермаки. «Свежий ветер»	
Ассоциация сельских школ – инициатор сетевого образования	
Торжество интернета в Большом Улуе	
Почему и как снимают с работы директоров	
3.2. ВОСТОЧНЫЕ МОТИВЫ	331
Киргизия. Преодоление плагиата	
Модернизация по-китайски	
3.3 КОММЕНТАРИИ НА ПОЛЯХ КНИГ И СОБЫТИЙ	350
Начальник, руководитель, управляющий...	
Управление и воодушевление	
Кабардино-Балкария. Негеографическое общее	
Чего нам ждать от нового министра?	
Заключение	

ВСТУПЛЕНИЕ

Когда мои друзья – Андрей Русаков и Михаил Эпштейн – попросили оформить статьи прошлых лет в новую книжку, я отнёсся к этой идее с недоверием. Кому нужны былые журналистские тексты нынешнего министерского чиновника? Но им удалось убедить меня, что обсуждавшиеся тогда разные подходы к управлению школой актуальны и сегодня, что общественное участие в образовательной политике остаётся столь же проблематичным, а представленный в статьях многообразный опыт конкретных людей может быть интересен многим другим с точки зрения поиска грамотных управленческих решений.

Некоторая критика, содержащаяся в прошлых статьях, сейчас не настолько актуальна. Всё-таки вода камень точит, ряд негативных тенденций удалось предотвратить. Другие, напротив, развернулись в полную силу.

В своё время многое было сделано для того, чтобы в школе появились новые образовательные технологии, а содержание образования удавалось бы согласовывать с индивидуальными потребностями учеников. Ряд ориентиров, за которые мы боролись: инициативность, самостоятельность, ответственность – теперь понятны многим. Они перестали быть предметом идеологической борьбы. Есть основа для технологичных управленческих решений и распространения наиболее успешных достижений. Исходя из этого должны бы происходить изменения и в ведомственных структурах, и в практике управления образованием в целом.

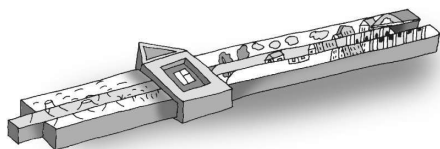
Но любое действие порождает противодействие. И не только со стороны каких-либо «противников-злоумышлен-

ников», но и объективно – ведь любая по-настоящему стоящая инициатива порождает новые проблемы вместе с новой проблематикой.

Эти проблемы не преодолеть начальственным окриком. Всё заметнее, что в отсутствие общественных институтов образовательной политики невозможно никакое сколько-нибудь серьёзное управленческое действие.

Но всё же я верю, что если удастся сориентировать значительную часть активных людей на практику общественного согласия и согласования интересов вокруг школьной жизни, если мы сможем сориентировать образование на ценности общественного благополучия и личного успеха граждан, создавая для этого соответствующие механизмы – всё получится. И дети станут лучше учиться, и жизнь педагогов станет, наконец, благополучнее.

Часть 1.
Потерянное
управление



1.1. КАК УПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЯЕТ

Восемь лет я проработал чиновником в образовании. Наверное, это не так много... Была и радость от успешно реализованных проектов, было и отчаяние от невозможности добиться продвижения какой-либо замечательной идеи. Но, что совершенно точно, чиновничество – особый мир со своими правилами игры. И дело не только в том, что чиновники чему-то мешают, зажимают инициативы, не дают свободы творчества. Всё гораздо серьезнее...

ЭТИКА ЧИНОВНИКА И ЭСТЕТИКА ПАТЕРНАЛИЗМА

Не было бы вассалов – не было бы и сюзеренов. Сам социальный механизм легче всего выстраивается так, что нормы нашего взаимодействия, совместной жизни организуются лишь в простой линейной логике: начальник – подчинённый.

КЕМ ОЩУЩАЕТ СЕБЯ ЧИНОВНИК?

Считается, что стать начальником – не просто модно и престижно, а как-то даже и необходимо для карьеры. Не случайно ведь на всех предприятиях появляются должности менеджеров. Не важно, что ты просто перекладываешь бумаги, важно, что название твоей работы позволяет ощутить себя не абы кем, а человеком весомым и необходимым.

В чем же основные нормы и правила жизни чиновников? Есть несколько устоявшихся стереотипов, которые не только присущи чиновничеству, но и активно поддерживаются его окружением.

1. «Пусть поможет тебе тот, кому ты помог». О круговой поруке писали и говорили много. Однако только сейчас стало понятно, что это не пережиток советского строя, а некоторая неотъемлемая составляющая чиновничьего дела. Все чиновники вынуждены знакомиться друг с другом. Чем больше знакомых – тем лучше. Каждый чиновник наращивает свой административный ресурс. Чем больше у него возможностей что-либо разрешать, запрещать, визировать, тем больше у него шансов кому-то угодить, либо не угодить. Это значит, что специально каждый чиновник будет расширять зону своего влияния, ведь именно благодаря ей он поддерживает свое благополучие. Отсюда обосновывается и логически вытекает распространённая практика откатов при продвижении организаций, выигравших тот или иной конкурс по государственным закупкам. Кант называл такую этику «попыткой придать всеобщую значимость личным интересам».

2. «Будь благодетелем». Каждый чиновник стремится показать, как много он сделал для народа. Если вы слышали когда-либо отчетно-показательное выступление чиновника, то наверняка обратили внимание на количество цифр и конкретных примеров помощи гражданам. Как-то раз меня попросили от вышестоящего начальника подобрать «количество случаев» помощи гражданам. Не так много такой помощи нашлось. Но большинство чиновников стремятся выглядеть благодетелями, показывая, что только благодаря их мудрым решениям удалось раздобыть средства и помочь нуждающимся. Потому же, кстати, чиновникам нужны специальные программы развития чего-либо. За счет их реализации удастся не только занять нужных знакомых, но и создать собственный образ помощника гражданам. Этим же обосновывается обилие абсолютных, а не относительных цифр в докладах. Лучше показать то, «как много» денег удалось выбить на те или иные нужды, чем, не дай Бог, продемонстрировать сравнительную эффективность расходования средств.

3. «Заручись мнением народа». Любой чиновник любит апеллировать к мнению большинства. Часто очень нужно сослаться на опыт школы такой-то, где то-то и то-то произошло. Всё верно, управленческое решение должно подтверждаться конкретной практикой. Иначе это простая маниловщина. Но подчас решение принимается не для оформления позитивной практики, а из соображений – найти практику для неблагоразумного решения. Что бы там в этой практике ни было, важно подогнать абстрактное решение под нужды народа. Ищутся все возможности доказать свою правоту с помощью демонстрации народной потребности в принятых решениях.

4. «Не допускай жалоб». Всё делается ради того, чтобы жалоб от народа было меньше. С одной стороны, это правильно, но подчас происходит сдвиг мотива на цель. Всё меньше расследуются реальные причины недовольств, и всё больше уделяется внимания манипулированию с гражданами по поводу того, чтобы они все-таки не обращались, не жаловались. Мне самому приходилось играть роль своеобразного психотерапевта, когда в процессе беседы удавалось уговорить жалобщика-рецидивиста, писавшего и продолжающего писать свои кляузы во множество инстанций, бросить это дело. Мол, всё равно толку не будет, и хватит мучиться зазря. Иногда удавалось, рецидивисты внимали голосу разума (или просто рассудочному убеждению) и прекращали писать свои письма.

5. «Владей информацией». Иногда упрек: «Не владеешь информацией» – самый ужасный для чиновника. Чем больше ты знаешь про своей объект управления, тем ты более состоятелен, тем больше собственное самоуважение, ощущение личностной значимости. Это, скорее, психологический комфорт, а не материальная выгода. Всегда можно найти для себя объяснение: я занимаю этот пост потому, что лучше всех разбираюсь в таком-то вопросе.