

ИСКУССТВО НЕВОЗМОЖНОГО

УПРАВЛЕНЕЦ ОБЯЗАН РИСКОВАТЬ, НО ПОМНЯ, ЧТО ЗА НИМ ЛЮДИ

Константин Сумнительный

НАДО МИША, НАДО...

В Москву на финал конкурса «Лидеры в образовании - 2001» Михаил Васильевич Артюхов прилетел с внезапно скакнувшим давлением. Ехать не хотел, но ему сказали: «Надо». Это короткое слово как будто вело его по жизни. Не всегда удавалось делать то, что хотелось, но очень часто то, что было надо. Иногда обидно было до слез. Особенно когда уже с готовой диссертацией выходил на защиту, а его пригласили в партийные органы и напрямую сказали: «Нам нужен Артюхов-практик, а наука и без тебя обойдется». Он подчинился, как до этого подчинился воле судьбы, наступил на горло своей мечте. Мечта вполне могла стать реальностью. Ведь после школы Мише достаточно было и знаний, и упорства, чтобы поступить в медицинский, куда рвалась его душа. Но сестра обосновалась в Новокузнецке, а там медицинского вуза не было, и Миша поступил в педагогический.

Может быть, надо было плюнуть на все и рвануть в неизвестность, в город, где могли осуществиться планы, но Миша был младшим в большой семье, которую мать, рано потерявшая мужа, «тянула» в одиночку. До сих пор Михаил Васильевич с теплотой вспоминает: «Я был седьмым ребенком, и все мы росли, поддерживая друг друга». Даже в самых трудных ситуациях мама - Татьяна Федоровна не повышала голос, но могла так выразительно посмотреть и с такой иронией прокомментировать чей-то неприглядный поступок, что повторять его не хотелось. Возможно, это ощущение семьи как общности, где каждый отвечает за каждого и стремится помочь

и подстраховать, остановило Мишу от резких движений, и он стал педагогом.

Учился Артюхов хорошо, естественно, был активным, даже жену свою будущую присмотрел на уборке урожая, куда в обязательном порядке отправляли студентов. Он был спокойный, интеллигентный и даже тихий юноша, а девушка - ершистой, с острым язычком. Как завязался их роман, Михаил Васильевич так и не рассказал, но признался, что в их долгой жизни супруга, кстати, профессиональный психолог, не раз заставляла его задуматься над тем, как и почему он что-либо делает.

После института Артюхова - «отличника, спортсмена, комсомольского активиста», распределили в город в Анжеро-Судженск. Он оказался единственным преподавателем английского языка в школе, где ему предложили вести сорок пять часов в переполненных классах, так как делить на подгруппы возможности не было. Артюхов как мог отказывался, но подчинился слову, так много значащему в его жизни, - «надо».

ВОСПОМИНАНИЕ

Жизнь и работа в школе № 22 Анжеро-Судженска была интересной. Жили в радиорубке актового зала школы. Как-то раз, набрав в домашней кухне готовые блюда, я иду к себе в радиорубку через вход со сцены. В актовом зале идет общешкольное родительское собрание - человек 300. В это время гаснет свет и я с судками грохочу со сцены. Родители подняли скандал в горисполкоме. Может быть, как раз этот случай и помог мне в течение месяца получить ключи от двухкомнатной квартиры в новом доме.

«Пахал» от рассвета до заката. Из того периода запомнилась очень грамотный директор школы Г.А. Веденская, которая уговорила моло-

дого учителя не бросать педагогику, помогла прикипеть к школе и детям, раскрыть радости педагогического труда. Многим позже всегда подтянутый, интеллигентный «англичанин» узнал, что мальчишки из выпускного класса хотели его побить. Как они объясняли, все девчонки, влюбившись в учителя, не обращали на них внимания.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ...

Это сейчас в городском институте повышения квалификации, созданном под патронажем и по настоянию Михаила Васильевича, есть специальность «менеджер образования». Здесь помогают научиться управлять не только по наитию, набивая шишки на собственных ошибках. А управленческая «карьер» Артюхова началась уже в Новокузнецке, и началась неожиданно. Не успел Михаил Васильевич привыкнуть к новой школе, как был назначен заведующим методическим кабинетом ГорОНО. Потом была 34-я школа, которую Артюхов, назначенный директором, построил, а через два месяца после сдачи в эксплуатацию его вызвали в горком партии и сказали: «Пойдешь работать директором в школу № 72 с преподаванием на английском языке». Возражений не приняли. А сопротивлялся Михаил Васильевич потому, что должен был стать третьим за два года руководителем одного из самых престижных учреждений города. Еще больше огоршило заявление секретаря горкома партии. Он прямым текстом сказал Артюхову: «Мне надоело начинать свой рабочий день с жалобы из 72-й школы».

Михаилу Васильевичу и сегодня неприятно вспоминать о той атмосфере, которую он застал на новом месте работы. В первый же



день к нему пришел один из учителей и начал, что называется, «поливаться» коллегу, все более распляясь оттого, что начальство внимательно и не перебивая слушало. Дав выговориться, Артюхов предложил жалобщику пройти в кабинет поруганного педагога и там во всем разобратся, повторив высказанные претензии. Это вызвало шок. Наушничать перестали, постепенно изменилась и атмосфера. Самое удивительное, что мало с кем из учителей пришлось расстаться. Изменился не коллектив, а предложенные ему условия работы и жизни. В результате скандальная слава школы сошла на нет. За три года работы Артюхова ни одной жалобы. Он научил людей уважать себя, свой труд и детей. Оказалось, что это не так уж и мало, и это многое меняет коренным образом.

После такого испытания Михаил Васильевич совершенно естественно стал заведующим Центральным РОНО. Молодого управленца заметили в Кемерово и взяли работать заместителем заведующего в ОблОНО. Работал долго и успешно. Но в 1982 году первый секретарь горкома партии Новокузнецка Николай Спиридонович Ермаков вызвал Артюхова на откровенный разговор и сказал: «Заведующий ГорОНО уходит, а достойных кандидатов в городе я не вижу. Возвращайся». И Михаил Васильевич вернулся.

СПРАВКА

Сегодня в Новокузнецке 315 учебно-воспитательных учреждений - от детских садов до городского института повышения квалификации (ИПК). В них работает около 10 тысяч педагогов, 25 из которых кандидаты и доктора наук. Четыре учреждения имеют статус федеральных экспериментальных площадок, свыше 20 - базовые инновационные учреждения ИПК по отработке различных моделей общего среднего и дополнительного образования. Муниципальная система образования Новокузнецка сегодня - это совокупность разнородных вариантов образовательных программ и стандартов, обеспечивающих их выполнение. Это сбалансированная сеть инновационных образовательных учреждений, система административных и государственно-общественных органов управления, обеспечивающая развитие образования с учетом реальных ресурсных возможностей города.



ФОТО ИЗ СЕМЕЙНОГО АРХИВА М. В. АРТЮХОВА

«НЕ ПОДВЕДИ МЕНЯ, ДЕДУШКА»

Дело было в этом году. Подошел маленький внук. «Поздравляю тебя с первым сентября, началом учебного года». И после долгой паузы вдруг добавил: «Работай хорошо. Смотри, не подведи меня, дедушка». Поэты и дети знают об этом мире нечто-то такое, что другим не известно. Может, поэтому для Михаила Васильевича это две главные любви, помогающие жить: поэзия и детство. Он с легкой горечью повторяет: «Я чиновник. В этом нет негатива, это значит - чин имею». Впрочем, Артюхов, если бы был склонен к пафосу, имел бы право, слегка перефразируя героя известного фильма «Офицеры», заявить: «Есть такая профессия - Родине служить».

Многие говорят об Артюхове, как о человеке не только интеллигентном, но и мягком. Но иногда он не сгибаем. В прошлом году принесли на подпись списки детей. В Кузбассе они имеют право бесплатно выехать на отдых. Рутинное дело, раньше их практически не глядя подписывали в областной администрации. Что-то в них Михаила Васильевича смутило, и он попросил их перепроверить. На него написали жалобу и, как водится, вызвали на ковер к главе города. Разговор был малоприятный, но Артюхов на своей позиции настоял. В конце концов, оказалось, что его подозрения имели основания. Списки были фальсифицированы. Михаилу Ва-

В кругу семьи

сильевичу принесли извинения, а недобросовестный «бизнесмен» не смог воспользоваться городским бюджетом.

Психологи хорошо знают, как полезно для разрядки выпустить пар. Артюхов себе этого не позволяет, но и с ним поговорить на известном русском сленге язык не поворачивается. Михаил Васильевич признался, что не устраивает разнос, но как же без этого? А вот как.

Недавно пришло распоряжение перевести все школы на самостоятельные расчеты с коммунальными службами. Понятно, что руководители тянули. Пришло время отчитываться. Посчитали и прослезились. Всего сорок процентов школ выполнили распоряжение. Михаил Васильевич собрал директоров, а свое выступление завершил таким анекдотом: «Главврач делает обход и, выходя из палаты, говорит пациентам: «Всем до свидания, а вы, Петров, прощайте». Все поняли и сделали что надо. Как любой служащий, Артюхов обязан выполнять волю государства, но дело в нюансах.

Сегодня Михаил Васильевич ощущает себя не винтиком государственной машины, а скорее ее мозгами и, если хотите, ее сердцем. И это оправдано - всего за три года Артюхов защитил сначала кандидатскую, а потом и докторскую диссертацию, обобщив научно-практический опыт



ФОТО ИЗ АРХИВА М. В. АРТЮХОВА

Вопросы с главой города С.Д. Мартиным иногда приходится решать в самых неожиданных местах

своей работы в городе. В самые тяжелые 1996-1997 годы, когда зарплата учителей задерживалась по восемь месяцев, он оказался единственным человеком, который шел к учителям не только и даже не столько по должности. Другие руководители давили на педагогов. Мол, где же ваша совесть, вы же с детьми работаете. Михаил Васильевич соглашается: да, дети, да, совесть, но почему не мучат угрызения совести тех, кто не платит педагогам? А попытки устыдить вызвали в людях только агрессию, и говорить с ними после этого в рассудительной интеллигентной манере Артюхова было неимоверно трудно. Важно было и то, что Михаил Васильевич умел не только говорить, но и слушать. Не только слушать, но и слышать, сопереживать и сочувствовать. За это женщины, а среди учителей их подавляющее большинство, готовы были ему многое простить, и он убеждал их потерпеть и подождать. Но Артюхов готов был искать и возможности для того, чтобы поддержать людей. И Михаил Васильевич нашел несколько точек опоры. Самым нуждающимся помогал из существовавшего тогда фонда поддержки, уговаривал предприятия,

где работали мужья педагогов, оказывать семьям дополнительную материальную помощь. А еще Артюхов настойчиво убеждал руководство, что если учителям не могут отдать денег, то нужно хотя бы облегчить условия труда. Тогда удалось резко снизить наполняемость классов, организовать бесплатный отдых педагогов в профилакториях.

Именно во время этих событий городской комитет образования и науки взял на свой баланс уже разрушавшийся профилакторий в черте города, отремонтировал его и сделал базой городского института повышения квалификации учителей. Кстати, подобная городская структура - явление уникальное. Артюхов рассуждал так: «Педагогу удобнее учиться, не выезжая в об-

ластную столицу, не отрываясь от семьи».

Знающие люди подтверждают, что в Новокузнецке удалось создать едва ли не лучший в области институт. Но чтобы лечиться и учиться «в одном флаконе»?! А трехнедельный курс лечения (с грязе- и водолечебницей) стоит здесь педагогам всего двести рублей. Для справки - тот же комплекс в санаториях области обходится в 15 тыс. рублей.

УВАЖАТЬ ЧЕЛОВЕКА

Новое время, начало девяностых, Артюхову понравилось: «Памятник надо ставить тем, кто вместо одной программы ввел тридцать. Только вот случилось это так неожиданно, что школа, учитель оказались не готовы, растерялись». По-настоящему плоды того решения в Новокузнецке созрели только сейчас. Здесь бережно поддерживают любую инициативу педагогов, но прежде чем помочь, просят объяснить, что и почему делает коллектив той или иной школы. Это не боязнь ошибки, а трезвый расчет. Слишком много было наломано дров. Только один пример. Знаменитые выборы директоров. Тогда в некоторых школах Новокузнецка выбрали молодых и говорливых мужчин, обещавших коллегам золотые горы. А через полгода стали молить городской комитет образования и науки: «Спасите нас от этих неучей». Оказалось, что за импозантной внешностью нет практически ничего.

Главная идея Артюхова, отраженная и в его научных работах, - перевести всю систему управления из режима функционирования, а значит, тушения пожаров и затыкания дыр, в режим развития. Он хочет быть готовым к решению тех проблем, которые возникнут завтра. Без понимания общей ситуации, без научного видения делать это невозможно. Михаил Васильевич хорошо понимает, что, с одной стороны, повседневная школьная практика помогает держать руку на пульсе изменчивого мира, а с другой - не всегда позволяет увидеть общую картину, просчитать все риски и принять правильное решение. Нужен гибкий союз практики и науки.

А еще именно управленческое зрение должно создавать условия для работы учреждений образования. Не только контролировать их,

МНЕНИЕ

Татьяна Семеновна Панина, доктор педагогических наук, профессор: - Михаила Васильевича знаю 33 года. С 1979 года. От других менеджеров образования его отличает целеустремленность, преданность делу и высочайший профессионализм. Берясь за что-то новое, он все глубоко продумывает, просчитывает все варианты. И когда он что-то предлагает руководству или педагогической общественности, то его аргументы хорошо воспринимают, ему верят. Скажем, то, что Министерство образования в 1990 году разрешило открыть городской институт повышения квалификации, это его заслуга, дань его авторитету.

МНЕНИЕ

Наталья Андреевна Заруба, доктор педагогических наук, ректор Кемеровского областного института повышения квалификации:

- Михаил Васильевич открыт для сотрудничества, в своей деятельности исповедует научный подход к управлению, к которому, несомненно, хорошо подготовлен, который им выстрадан. У нас в Кузбассе, к сожалению, пока только один управленец такого уровня. Он сам защитился, и его коллеги потянулись следом - кандидатом наук стала начальник районного управления образования Нина Павловна Недоспасова. Михаил Васильевич задает тон и устанавливает серьезную планку.

но и обслуживать. Артюхов видит четыре основные функции органов управления:

- забота о детях - создание условий для снижения масштабов детской преступности;

- защита детства - создание сети внешкольных учреждений, спорт-площадок;

- обучение детей - организация учебного процесса, в котором должны быть квалифицированные педагоги, обеспеченные методической литературой и возможностью личностного роста;

- поддержка детства - это создание работоспособной системы, куда была бы включена и медицина, и культура, помогающие школе, а не приходящие ее проверять.

При этом Михаил Васильевич отчасти лукавит, потому что именно за время его работы создано строительное управление, обслуживающее только учреждения образования. Решены и многие другие чисто хозяйственные вопросы, и вместе с тем он готов хоть завтра передать все это муниципальным службам, чтобы сосредоточиться на главных направлениях. Артюхову и здесь работы хватит, но, может быть, меньше станет бессонных ночей. Ведь сложнее всего в условиях все более жесткого контроля и все увеличивающегося дефицита средств выполнять именно хозяйственные функции. Очень часто здесь приходится быть на грани фола, потому что иначе школу и учителя не поддержать. Дав очередное обязательство, Михаил Васильевич долго мучается, ломает голову, но не выполнить не может - давит груз ответственности. Именно он заставляет идти на риск



ФОТО ИЗ СЕМЕЙНОГО АРХИВА М. В. АРТЮХОВА

и до конца отстаивать те решения, которые облегчают нелегкий труд учителя. Артюхову по-настоящему больно оттого, что подчас педагог воспринимается как несостоявшаяся личность, с мизерной зарплатой и комплексом неполноценности. Чему такой человек может научить детей? Режим развития заставляет быть в постоянном поиске, не закидать и подпитываться энергетикой творчества. Именно такой учитель интересен ребятам, поэтому главный лозунг Артюхова: «Больше школ - хороших и разных».

А городской методический совет давно уже стал не столько строгим контролером новых инициатив, сколько творческим клубом, где можно смело спорить, доказывая свою правоту, обсуждать с коллегами ход своего эксперимента и анализировать ошибки и даже неудачу, если уж она тебя постигла. Разбор полетов может быть суровым и жестко профессиональным, но не для того чтобы неповадно было в следующий раз высываться, а чтобы понять, где оступился, и избежать ошибок.

Но кроме школ в Новокузнецке развернута целая сеть сервисных центров. Успешно реализуется идея Артюхова о координации работы по обслуживанию не столько системы образования, сколько детства в широком смысле. Так, городской центр «Семья» начинает работу с детьми еще на дородовой стадии и

В короткие минуты отдыха...

потом ведет их вплоть до школы. За три года обследовано более десяти тысяч детей, разработаны уникальные методики их сопровождения и здоровьесбережения - как в условиях семейного воспитания, так и во время пребывания в дошкольных учреждениях.

Может быть, не все еще до конца понимают, что все это - дом, который построил он, Михаил Васильевич Артюхов. Прощаясь, заговорили о возможном преемнике Артюхова на его посту. Он смущенно улыбнулся и сказал, что об этом не думал. Тогда я спросил напрямую: «Может быть, вы надеетесь, что выстроенная вами система уже способна саморегулироваться и примет на это место только того, кто способен продолжить традиции»? Он задумался и, наконец, ответил: «Надеюсь, что это так, потому что создать целостную систему в одиночестве невозможно. Я счастливый человек. Я всю жизнь учился и находил поддержку у многих людей. Это губернатор области А.Г. Тулеев, заместитель губернатора области Т.О. Машковская, заместитель председателя облсовета Н.В. Бублик, председатель областного департамента Т.А. Фральцова, глава города Новокузнецка С.Д. Мартин, коллеги по работе и многие другие...»