

ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ мешает главному: обучению и воспитанию детей

Иосиф Залманович Гликман,
доцент Московского городского
педагогического университета

Тревожные реалии сегодняшней практики — страх учителей перед постоянным контролем и угроза снижения зарплаты...

Вот типичная картинка из жизни школы.

...Начинаю занятие для классных руководителей, которое обычно включает мою лекцию, доклады педагогов и обсуждение тех или иных проблем воспитания. Но к началу занятия собираются не все участники группы, не хватает, как правило, примерно одной трети. Спрашиваю:

— Почему не все?

Кто-то из администраторов отвечает:

— Они срочно готовятся к предстоящей проверке школы. Возможно, попозже подойдут...

И действительно, с опозданием в полчаса или час большинство приходит, но зато часть других уходит — тоже срочно готовиться к проверке.

Именно так проходили все занятия в разных школах Москвы, которые мне довелось вести за последние три года. Директора и другие администраторы этих школ говорили примерно одно и то же:

— Нас замучили проверками. Иногда проверка длится полмесяца, а спустя некоторое время начинается снова. Надо всё время писать какие-то справки и бумажки, а с детьми работать некогда.

Суета в связи с текущей или предстоящей проверкой школы губительно отражается на работе учителей. Им некогда задуматься о проблемах обучения и воспитания детей, некогда читать научную и художественную литературу, наконец, им просто не хватает времени, чтобы отдохнуть от работы.

Страхи перед ожидаемыми проверками меняют психологию преподавателей школы (не только средней, но и высшей!). Приведу ещё один пример из собственных наблюдений. На занятиях в «Школе классного руководителя» я предложил учителям обсудить собственную дискуссионную статью, которая несколько лет назад была опубликована в нескольких ведущих педагогических журналах. Она называлась «Полное образование разного уровня». Смысл её сводился к следующему: чтобы избежать фальсификации итоговых оценок учеников старших классов и выпускников, надо разрешить учителям ставить

И.З. Гликман. Тотальный контроль мешает главному: обучению и воспитанию детей

именно те оценки, которые школьники заслужили. И при этом переводить в следующий класс или давать аттестат зрелости даже в том случае, если у ученика одна, две или три двойки по каким-либо предметам. Но для этого необходимо официально признать (и разрешить), что аттестаты могут быть разных уровней. Тогда выпускник, не освоивший один из школьных предметов, смог бы поступить на работу туда или продолжить обучение в том вузе, где незнание этого предмета не столь существенно. Например, с «двойкой» по биологии пойти работать на машиностроительный завод или поступить на исторический факультет вуза. Если же ему в будущем потребуется положительная оценка именно по этому предмету, дать ему возможность подготовиться и пересдать его в школе или где-либо ещё.

В результате этих изменений можно было бы ожидать существенного повышения стимулов к учению у старшеклассников, нормализации их отношений с учителями и администрацией, а также улучшения взаимоотношений между педагогами и администрацией. Преодоление всем известного обмана о «100% успеваемости» существенно улучшило бы условия для воспитания школьников и вообще оздоровило бы ситуацию в школе¹.

Поскольку я получил в своё время немало взволнованных откликов педагогов на эту статью, то предполагал, что и обсуждение с классными руководителями этой темы будет активным. Но нет! Я услышал такие высказывания:

— Кому нужно наше мнение?

— Кто нам разрешит высказывать своё мнение?

— Да кто нас будет слушать?

¹ См.: Гликман И.З. Среднее образование: не совсем обязательное и не совсем полное // Народное образование. 2006. № 8.

— Разве можно думать и говорить о каких-то изменениях, если нам на педсовете сказали и повторяют: всегда ставить ученикам не ниже «тройки»!

— Мы что, пойдём на демонстрацию со своим мнением и транспарантами?

— Да нас выгонят с работы!

— Конечно, вся организация образования устарела, её надо менять, но так, чтобы все порядки остались прежними! (?)

Близко общаясь с учителями в последние годы, я пришёл к выводу, что в их социальной позиции произошли существенные изменения. Усталость, потеря учителем ориентиров — следствие ряда причин, и в том числе *тотального контроля*.

Почему контроль стал таким всеобъемлющим и нахрапистым? Видимо, кому-то это очень выгодно, а может быть, и доставляет удовольствие. Ведь позиция контролёра даёт чиновникам ощущение всеислия: поймать, прищучить и насладиться своей властью!

В своё время В.И. Ленин писал: «Социализм — это учёт и контроль!» И он был прав. Поскольку организаторы социалистического общества исходили из того, что общество не может развиваться по собственным законам и что им должен управлять единый центр или даже человек (некий великий вождь), ему, дескать, виднее, как руководить «на основе марксизма-ленинизма». И ему никак нельзя без тотального контроля!

Все знают, что из этого получилось. Мы думали, что ушли, наконец, от командно-административной вертикали, и система образования может развиваться по своим внутренним законам. Ничего подобного! «Социализм» в виде командно-административной системы с её чиновным произволом и тотальным контролем живёт и процветает, да ещё калечит души преподавателей, приучая их к низкопоклонству

перед этими самыми чиновниками. Но возникает вопрос: что важнее для нашего народного образования — интересы дела или интересы чиновной вертикали?

Обратимся к проблеме повышения методического мастерства учителей. Понятно, что прямым давлением на школьных учителей и администраторов, постоянным контролем и угрозами снизить зарплату, если учителя не будут совершенствовать своё мастерство, эту проблему решить нельзя. Давайте подумаем, что побуждает, стимулирует учителей к повышению качества обучения и воспитания?

- Их переживания, связанные с трудностями и недостатками в собственной работе?
- Их стремления улучшить школьное образование?
- Их чувство долга перед обществом, родителями и учениками?

У меня складывается твёрдое впечатление, что сегодня все эти соображения отошли на задний план. А на первом месте — *страх учителей и школьной администрации перед проверками и возможными снижениями дополнительных выплат за труд*. Этот страх побуждает учителей не повышать методическое мастерство, а ловчить, «пускать пыль в глаза» проверяющим, лучше преподносить результаты своей работы.

Основой повышения педагогического мастерства должна быть внутренняя потребность лучше учить и воспитывать детей. Нужен ли контроль в процессе управления народным образованием в целом и школами в частности? Конечно. Без контроля, как и без обратной связи, обойтись в управлении невозможно. Контроль необходим! Проблема не в том, нужен ли контроль, а в том, каким он должен быть.

Прежде всего контроль не должен быть тотальным, беспредельным, изнурительным и удушающим для школы. Я не понимаю, почему контроля ради директора, завучи и другие работники школ должны писать какие-то отчёты, бумажки, предъявлять доказательства, оформлять стенды, демонстрировать фотографии и видеоматериалы, проводить презентации.

Для нормального функционирования образовательной системы важно точно определить,

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

что, прежде всего, надо контролировать и как. При этом особое внимание контролирующих должно быть обращено на главное, чем занята школа — обучение и воспитание детей.

Важно, чтобы контроль обучения установил:

- какой процент школьников реально (а не с точки зрения липовой «100-процентной успеваемости») овладевает материалом изучаемых предметов;
- каков уровень образования в данной школе по сравнению с другими школами и с уровнем, достигнутым 10, 20 или 30 лет назад;
- насколько развито мышление учеников этой школы и насколько они подготовлены к труду, семейным отношениям, вообще к жизни в современном обществе.

В воспитании необходимо рассмотреть такие аспекты:

- насколько удачно организован воспитательный процесс в школе;
- каков уровень воспитанности старшеклассников, выпускников школы;
- насколько эффективно используется в школе такое мощное и проверенное средство воспитания, как школьный коллектив (не простая совокупность учебных групп, а именно коллектив);
- как поставлено в школе производственное воспитание и есть ли рентабельное школьное производство;
- организован ли массовый школьный клуб, и насколько эффективно он работает;
- как протекает в школе общественная жизнь и есть ли настоящее (а не игрушечное) самоуправление школьников².

Вот что должно интересовать контролёров прежде всего. Теперь подумаем о том, как контролировать. Тотальная, удушающая школу система контроля

² См. подробнее: «Национальный проект», воспитание и наследие А.С. Макаренко // Народное образование. 2006. № 6.

И.З. Гликман. Тотальный контроль мешает главному: обучению и воспитанию детей

должна быть ликвидирована. Никто не отменял самостоятельности и автономии школы. Любой нормальный школьный директор или педагог может сказать:

— Вас интересует, как идёт учебно-воспитательный процесс в нашей школе? Ну, и смотрите-контролируйте, не отрывая ни одного человека от работы. Надо сделать контроль незаметным и не нарушающим наш производственный процесс. И почему *мы* должны писать справки? Пишите эти справки сами!

Допустим, районное управление народного образования хочет выяснить (проконтролировать), как администрация заботится о внешнем виде школы и интерьере школьных помещений. В организации такого контроля может быть два варианта.

Вариант первый. Работник управления два раза за учебный год приходит без предупреждений, осматривает школу, фотографирует её и основные интерьеры. Ему не надо никого ждать и ни с кем беседовать.

Для такого «среза» достаточно одного часа. По итогам осмотра он составляет короткую справку с приложением фотографий. Накопленные за год (всего за два часа работы) материалы можно использовать для сравнения разных школ и для рекомендации директору школы.

Вариант второй. Управление образованием составляет подробный вопросник и запрашивает справки от администрации школы о состоянии внешнего вида и интерьеров школы. Директору надо написать, когда и как проводился ремонт, кто его осуществлял и как долго, какие использовались краски и другие материалы, кто составлял эскиз интерьеров и почему именно так, сколько средств было истрачено на ремонт, соответствовали ли траты смете и многое другое. Кроме того, управление назначает сроки и присылает своих работ-

ников для осмотра помещений с участием директора, его заместителей по хозяйству и другим вопросам. Затем руководство формулирует выводы по итогам контроля. Наконец, руководство устраивает подробное обсуждение проведённого осмотра, представленных справок и других материалов в управлении, а затем в школе с привлечением её работников. Директор, естественно, даёт массу заданий своим заместителям и учителям для «подготовки» такого «контроля», отрывая их от основной работы. Непродуктивно тратит собственные силы и время, чтобы составить справки, подготовиться к приходу комиссии и достойно её встретить (а, может быть, и угостить). Потом ходит в разные инстанции и там бессмысленно тратит драгоценное время. При такой организации контроля создаётся широкое поле для коррупции, разбазаривания бюджетных средств и других злоупотреблений.

Между прочим, справки, написанные контролируемым, не могут быть основанием для оценки работы школы. Тут всё зависит от того, *умеет* ли проверяемый хорошо писать бумажки. В выигрыше будут те, у кого выше литературные способности, а то и способности к очковтирательству.

Я понимаю, что нарисованная мной картинка контроля гипотетична и приближительна. Суть не в том, насколько она точна, а в ясном понимании необходимости уйти от бюрократического контроля — к контролю нужному и деловому.

Проблема школьного контроля — далеко не так проста, как представляется многим чиновникам. Это сложная профессиональная, этическая, организационная, административная и техническая проблема. И для её правильного решения необходимо многое изменить в сложившейся практике.