

# НЕПРОФЕССИОНИЗМ РУКОВОДСТВА как фактор низкого уровня качества образования республики

**Аинды Вагаевич Якубов,**

*комплексный научно-исследовательский институт им. Х.И. Ибрагимова РАН,  
доцент, кандидат педагогических наук, г. Грозный, e-mail: ayakubov@mail.ru*

**Результативность преподавания любого предмета в школе, в частности математики как дисциплины стратегической, зависит от многих обстоятельств. В первую очередь, безусловно, от учителя, его профессионального уровня, опыта и образования, которые, как правило, определяют его отношение к обязанностям, и целого ряда других факторов. Немаловажный среди них и уровень руководства. Зависимость качества и результативности работы учителя от уровня руководства школы, отдела образования, министерства в научных статьях не находит должного рассмотрения.**

- *управление образованием*
- *деятельность Министерства образования*
- *руководство школой*
- *обучение математике и информатике*
- *язык обучения*

## **Управление образованием и качество образования**

Многолетняя педагогическая практика работы в сфере общего и профессионального образования сформировали у меня убеждение, что многие руководители считают, что работать должен только учитель, формировать у учащихся, как модно теперь выражаться, компетенции. И получать высокие результаты, которые не должны зависеть от уровня и качества управленческих решений. Практика показывает полную взаимосвязь и взаимозависимость результатов работы по усвоению программных требований школьных дисциплин и от уровня руководства на всех звеньях: в школах, отделах образования, министерств.

Кадровая политика в сфере управления образованием в советский

период, в последнее, по крайней мере, время — начала моей педагогической деятельности, была построена на научной основе. К руководящему составу предъявлялся целый ряд требований, в числе критериев которых были образовательный уровень, опыт, коммуникабельность, другие характеристики. По таким характеристикам планомерно создавался и имелся кадровый резерв руководителей из которого проводилась ротация. Назначение непрофессионала руководителем, особенно в сфере образования, было скорее исключением, нежели правилом. Распад СССР нарушил эту систему, что привело к тому, что в руководстве в различных сферах, в том числе и в образовании, оказались люди, не имевшие никакого отношения к отрасли.

Анализ деятельности министерств и других управленческих ведомств, как правило, проводится систематически самим аппаратом, вышестоящими структурами, публикуются отчёты, сведения, планы.

Российская практика показывает, что до решения организационных вопросов деятельность ведомств считается, как минимум, удовлетворительной. Затем вдруг резко всё становится отрицательным. В том числе и из уст тех лиц, которые больше всего восхищались «высокими» результатами работы руководителей образовательных ведомств, начиная от дошкольного учреждения до министерств и ведомств. В случае дозированной критики всё сводится к проблемам, связанным с бюрократией, бумаготворчеством и размером зарплаты.

Непрофессионализм руководства в сфере образования как на федеральном, так и на региональном уровнях отрицательно сказывается на работе всего учительства и недостаточно отражена в научных публикациях.

Рассмотрим обзорно уровень руководства Министерства образования и науки Чеченской Республики и одного из районов после второй военной кампании на примере анализа принятых отдельных решений и действий, представляющих научные интересы автора статьи. Как бывшему учителю математики и информатики, вузовскому работнику, естественно, что эти направления для меня определяющие.

Анализ организации преподавания математики, проведённый в 2017 году в одном из районов Чеченской Республики, дал такую картину.

В школах. Преподавание математики обеспечивают более 120 учителей. Из них имеют базовое экономическое образование 15 человек, инженеров — 3, юрист, химик, специалист по туризму — 3. Без образования или студенты — 11 человек, то есть более четверти учителей не имеют соответствующей квалификации. В том же районе в одной из школ все трое учителей математики не имеют соответствующей квалификации. А в одной из школ студентка 2 курса без стажа ведёт 30 часов математики, здесь же нагрузка другого учителя составляет 40 часов. Есть школа, в которой преподавание математики в 11-х классах ведёт учитель без стажа. Все данные говорят о серьёзных проблемах в школе.

В районе. Директорами школ работают юристы, экономисты, инженеры, составляя почти

20% руководителей. Практика назначения руководителями школ — директоров и завучей, имевшая место в советской школе, гуманитариев и естественников не применяется. То есть если директором школы назначался гуманитарий, то завуч, как правило, был естественником и наоборот. Это позволяло организовать качественный контроль всех школьных дисциплин.

Об эффективности организации преподавания математики и руководства школами в этих условиях говорить не приходится.

Главным в оценке деятельности министерства в современном мире являются отношение к вопросу о языке обучения математике, так как речь идёт о национальной школе с мононациональным составом населения, и некоторые аспекты, связанные с информатизацией.

Основным ориентиром для анализа будут служить результаты ЕГЭ в республике по математике и информатике, как мерило достижений руководства.

На протяжении всего периода (с 2009 года) обязательного участия в сдаче ЕГЭ по математике, выпускники школ Чеченской Республики показывают самые низкие в стране результаты.

Так, в 2016 году из 9623 реально принявших участие в ЕГЭ базового уровня 2109 получили неудовлетворительные оценки.

Из 4505 сдававших ЕГЭ профильного уровня 2733 получили баллы не ниже 27. Не сдали 1772. 1990 выпускников получили от 27 до 40 баллов; 338 — от 40 до 50, 335 — от 50 до 60; 70 — от 60 до 70 и 30 человек — больше 70. Максимальный балл — 82.

Хотя в сравнении с 2015 годом, когда профильный и базовый не сдали соответственно более 80% и 55%, значительные

улучшения очевидны. Более подробно результаты освещены в статье<sup>1</sup>.

ЕГЭ по информатике в 2016 году сдали 70 человек из 372 зарегистрированных, то есть менее 20%. Максимальный балл — 84.

2017 год. Зарегистрировано 204, сдавали 199, сдали 94, из них 3 человека получили больше 75 баллов (81, 83, 91). И это при том, что количество участников ЕГЭ по информатике в республике не составляет и одного ученика на школу.

Средний балл ЕГЭ по математике для поступающих на математический факультет в ведущем педагогическом вузе страны — Московском педагогическом государственном университете в 2016 году составлял 75, в Чеченском государственном педагогическом университете средний балл не достигал и 40. Для обеспечения выполнения контрольных цифр приёма стали применяться различные «схемы», что автоматически стало сказываться на уровне и качестве преподавания в вузе. А это, в свою очередь, влияет на уровень подготовки выпускников, которые идут в школу уже учителями.

### **Анализ работы Министерства образования республики**

Разделим на три этапа деятельность Министерства образования и науки Чеченской Республики в послевоенный период. Столько министров поменялось.

2000—2007 гг. В этот период руководство Министерства образования республики состоит из лиц, причастных к образованию. Несколько лет находился в школе и более 10 лет занимал должность заведующего районным отделом образования министр. Его заместители, курирующие учебную

<sup>1</sup> Якубов А.В. Нужна ли математика Чечне? // Математика в школе. — № 1. — 2016. — С. 3–7.

деятельность, имеют соответствующее образование, а некоторые и практический опыт.

Основным положительным аспектом деятельности министерства в тот период стало то, что значительная часть школ, разрушенных бомбардировками и артиллерийскими и минометными обстрелами, восстановлена, в том числе и при помощи международных гуманитарных организаций. Налажен в какой-то мере определённый уровень учебного процесса в общеобразовательных учреждениях.

В 2002 году в №7 журнала «Лидеры образования» на титульном листе размещается фотография министра. В статье, посвящённой ему, с громким названием «Риск — приложение к моей должности», очень высоко оценивая работу, говорится, в частности, о том, что республика оснащена компьютерной техникой чуть ли не на уровне Москвы и Санкт-Петербурга. «В среднем 1 компьютер в республике приходится на 200 учеников... в то время как в среднем по России 1 компьютер на 500 учеников». На самом деле в этот период половина республики не имеет даже электроснабжения, а в абсолютном большинстве школ реально нет компьютерной техники. Лиц, имеющих всего лишь общее представление об информатике как о науке, единицы во всей республике.

В 2003 году правительством Чечни была одобрена Концепция информатизации республики. Первым ведомством, которое отказалось составить программу на основе этой Концепции, было...

Министерство общего и профессионального образования Чеченской Республики. Отсюда идут корни сегодняшних результатов ЕГЭ по информатике.

Результаты ЕГЭ в течение всего периода сдачи экзамена также самые низкие в стране. В 2010 году каждый седьмой выпускник, не сдавший информатику, был из Чечни.

Об информатизации образования в Чеченской Республике как определяющем вектор развития современного общества нужно писать отдельные статьи.

В 2005 году, 8 ноября, выходит «специальный» выпуск «Учительской газеты», посвящённый успехам общеобразовательной сферы Чечни.

Здесь приводится ряд статей с примерами успешной работы учителей, их разработки, поурочные планы.

На практике оказалось, в газете федерального уровня<sup>2</sup>, вышедшего через неделю, имеется только одна статья «Репортаж с аргунского ущелья» с вышеназванным номером и посвящена Чечне, только часть тиража с «успехами» была специально подготовлена и издана на коммерческой основе/платило Минобразования республики/ отдельно для школ Чечни. В регионы РФ эта часть не поступила, распространялась только в Чечне. И стала «свидетельством» высокого уровня учебно-воспитательного процесса в школах республики под руководством министерства. Так «делались» успехи в общем образовании.

Система «филиалов» Современной гуманитарной академии (СГА), созданных под патронажем министерства в нулевые годы, которая начала «функционировать» практически во всех районах республики, чуть было не поставила под угрозу деятельность высшей школы. Число «студентов» этого ведомства стало превалировать над количеством студентов всех трёх государственных вузов республики. Хотя на самом деле в республике не было ни одного филиала этого вуза. Были представительства без права ведения образовательной деятельности, но работал маркетинг, выдавались дипломы и т.д. На втором этапе почти все заведения СГА были закрыты, в противном случае государственные вузы не имели бы студентов вообще.

Почти треть учителей школ республики в этот период получают высшую квалификационную категорию, и каждый 15-й выпускник школ республики становится обладателем золотых медалей.

<sup>2</sup> Учительская газета, № 46 (9993), 15.11.2005. Репортаж с Аргунского ущелья.

На втором этапе новый министр практически в каждом выступлении будет указывать, что ему удалось в 10–15 раз снизить этот показатель.

Безмерный уровень тотальной лжи в освещении состояния дел общеобразовательной системы республики — главная характеристика деятельности руководства министерства на этом этапе. Это дискредитировало всю общеобразовательную систему.

Второй период. 2008–2013. Министр имеет педагогическое образование. Образование его заместителей, курирующих учебную деятельность, если они и имеют его, то оно не имеет отношение к сфере.

В руководстве Министерства образования и науки, имея в виду министра и его заместителей, нет ни одного человека, хотя бы один год проработавшего в школе. Эти люди «учат» учителей, имеющих опыт и в 10, и в 20 лет и более, как организовать и проводить уроки, оценивать знания учащихся.

Уровень руководства базируется на принципе «на нашей улице живёт учительница, я с ней общаюсь, знаю проблемы школы и пути их решения» (из выступления чиновника министерства на встрече с учителями).

Анализ десятков общешкольных собраний родителей периода педагогической деятельности в школе автора статьи показал, что на них обсуждают дисциплину учащихся, учеников, сбегающих с уроков, внешний вид.

С этим коррелирует и анализ результатов анкетирования, проведённые автором со студентами-заочниками, работающими в школе.

Из ответов почти 180 опрошенных студентов на вопрос: «Опишите несколько причин, из-за которых у вас низкие

результаты знаний по математике?» — результаты примерно распределились:

1. Бюрократия — 80%.
2. Язык обучения — 65%.
3. Систематические отвлечения детей на субботники и прочие массовки — 45%.
4. Нежелание детей учиться — 40%.
5. Зарплата — 40%.

Из собственной практики могу судить, а приведённые данные анкетирования это доказывают, что учительница, «которая живёт на улице этого чиновника», например, никогда не скажет ему, что ею были допущены ошибки в подготовке к уроку, в объяснении материала, в опросе, закреплении. Она будет жаловаться по тем вопросам, которые обсуждаются на родительском собрании.

Соответственно с «общением» организовывается и деятельность руководителей министерства: бегают по школам с видеорекамерами, фотографируют неубранный мусор, сбежавших с уроков учащихся и делают из этого показательные шоу в виде разборок на министерских совещаниях.

Новым министром в 2008 году было организовано пробное участие в сдаче ЕГЭ по математике. Результат: из 1500 выпускников 50 лучших (!) школ республики только 17 учеников получили положительные отметки по математике. В большинстве из лучших школ не нашлось даже одного ученика, удовлетворительно усвоившего программный материал. Экзамен был проведён полностью объективно, без имевшего в последующие годы сильного психологического давления.

При обязательном участии в сдаче ЕГЭ руководством министерства изменена тактика: при внешней строгости выпускники в этот период имеют и реализовывают возможности несанкционированных действий. Даже при этом итоги ЕГЭ по математике колеблются в пределах 10–15% не сдавших. Этот результат также остаётся наиболее низким в стране.

У вышестоящих структур создаётся мнение, что низкие результаты ЕГЭ связаны с объективностью оценки. В частности, такое мнение озвучено в выступлении министра А.А. Фурсенко на встрече с преподавателями вузов Грозного в 2011 году.

Третий период. 2013 год по настоящее время. Министр впервые имеет и образование, и практический опыт работы в школе, реально знает школу республики и её трудности. Образование некоторых заместителей — педагогическое. Действия нового министра, направленные на определение реального уровня знаний, выразились в достаточно высокой степени объективности, которая была обеспечена при проведении ЕГЭ по математике в 2015 году. Он показал относительно реальный уровень знаний предмета: более 80% не сдали профильный и 55% — базовый.

Именно объективность стала причиной того, что основная часть родителей вынуждена была нанять репетиторов.

Впервые по инициативе руководства республики и министерства открыты «Математическая школа» (2015), «Лингвистическая школа» (2017), но обе они находятся в стадии становления.

Все попытки министра не дадут должного эффекта, пока общество не будет мотивировано на получение качественного образования, не будут решены проблемы с языком обучения. В этом направлении в деятельности министерства нет изменений.

### **Отношение к главному вопросу — языку обучения**

Ежегодно, как завуч школы, посещая сотни уроков в старших классах, анализируя их, я убеждался в том, что абсолютно большая часть учителей проводит уроки методически грамотно, соблюдая основные требования к уроку. Однако результаты крайне низкие. Это побудило посещать уроки в начальных классах, что привело

к выводу: проблемы начинаются с первого урока, когда учитель произносит «Здравствуйте, дети!», а среди детей в классе есть такие, кто не знает ни слова в отдельности, ни словосочетания. Незнание языка обучения, его несоответствия родному и языку среды общения создаёт трудности для учащихся. Ещё тогда я обратился в прессу<sup>3</sup>. Последствий эта публикация не имела, хотя в то время вес печатного слова был весьма значимым.

В названной статье<sup>4</sup> есть такой абзац диалога корреспондента с учительницей:

«Возможен ли в школах республики переход на чеченский язык обучения?»

— Я бы этого не хотела. В пору ичкерийской власти такой переход уже был, пробовали раздельное обучение мальчиков и девочек. Многие учителя были в шоке, потому что понимали — это ни к чему хорошему привести не может. Это тупиковый путь, потому что дети, окончив школу без знания русского языка, не смогут поступить ни в один из российских вузов.

— Сколько выпускников школ в этом году поступили в вузы?»

— ...В вузы Грозного от силы поступают не больше двух-трёх человек».

Здесь надо пояснить, так как меня никто не сможет заподозрить в симпатиях к той власти, что перевода обучения на чеченский язык не было, была смена алфавита, причём только с одной целью — в пику России.

Ответ на второй вопрос, по сути, ставит первый ответ на место, если только 2–3 выпускника из всего района поступают в вузы, зачем мучить остальных детей?»

Под давлением общественности в начале нулевых годов министерством проводится работа по организации преподавания математики на чеченском языке. Келейно организовывается

<sup>3</sup> Учительская газета, 12.12.1984. На путях школьной реформы. Деловая планерка. Первая школьная ступень. А. Якубов.

<sup>4</sup> Учительская газета, № 46 (9993), 15.11.2005. Репортаж с Аргунского ущелья.

перевод учебника для 1-го класса авторов М.И. Моро и других. При рецензии автор статьи указывает, что перевод некачественный, используются архаизмы и неологизмы. Однако ни на издание, ни на переработку это не влияет.

В 47 школах в 2008/2009 учебном году используются учебники по математике на чеченском языке при некачественном переводе. Тем не менее в справке самого министерства, составленном по итогам учебного года с использованием переводного учебника, констатировано, что результаты гораздо выше, чем в контрольных классах. Начавшееся в 2008 году преподавание математики в 1 классе на чеченском языке необоснованно прекращается. Более 1000 детей играло роль подопытных...

С 2010 по 2015 год руководство министерства принимает участие в необоснованном мероприятии федерального характера, причём делает это в ущерб интересам региональной системы образования.

96 школ республики участвуют в так называемом эксперименте по полилингвальной образовательной модели. Эксперимент, хотя и имел преимущество перед практикуемой моделью преподавания математики на русском языке, был, в первую очередь из-за специфического подхода, связанного с уровнем руководства, выполнен таким образом, что дало автору статьи право сделать вывод о том, что в этот период произошло издевательство над детьми в течение всего периода «эксперимента»<sup>5</sup>.

Дети, участвовавшие в этом эксперименте, обучались на электронных учебниках, которые пестрели ошибками, опечатками. Учебники в основном перешли в бумажные варианты и были изданы

<sup>5</sup> Якубов А.В. Проблема лексических единиц в учебнике математики для 1 класса. — Махачкала, 2013. — С. 71.

для каждого класса на год позже и тиражом, гораздо меньшим чем количество детей в экспериментальных классах. Так, в 2011 году (на 1-й странице указан 2010 год) издаётся учебник математики для 1-го класса тиражом в 460 экземпляров для 96 школ. Около 2500 детей оказались в роли подопытных...

Основная деятельность руководства министерства, безусловно, отличается от предыдущего периода. Нет того потока лжи о мажорном состоянии дел в школе. Но нет никакого профессионального уровня, обеспечивающего качественное улучшение знаний.

Большая часть руководителей министерства обоих этапов в настоящее время, уже вне ведомства, продолжает «деятельность», кто на региональном уровне, а кто и на федеральном.

В одной статье не представляется возможным более детальный анализ деятельности Минобрнауки Чеченской Республики и других управленческих структур с 2000 года.

Как видно, непрофессиональные действия руководителей на уровне школ, отделов образования и министерства отдельно взятого региона, в частности по проблеме языка, о которых сказано выше, привели к тому, что республиканское образование оказалось неспособным получить высокие результаты основ-

ного состава учащихся. А отдельные решения вылились в откровенные издевательства над тысячами детей.

Итоговые выводы рассмотрения трёх составов руководства министерства:

**1.** Состоявшее из «воспитанников» советской системы руководство министерства свело деятельность к имевшим место и в советский период рекламно-показушной деятельности. Проблема языка обучения не решена.

**2.** Состоявшее из поколения 90-х, не имевших отношения к школе, не смогли выработать обоснованную на дидактических принципах систему руководства, занимались, как говорится «что бог на душу положит». Проблема языка обучения не решена.

**3.** Состоит из выходцев из школы и других лиц. Анализ преждевременен. Проблема языка обучения не решена.

Специально акцентируется внимание на проблеме языка обучения как важного условия повышения качества обучения основной части учащихся.

Научно-обоснованная система в руководстве не выработана ни в одном из этапов и ни на одном уровне (школа, отдел образования, министерство). **НО**