

Эффективное расходование финансовых ресурсов: как повысить качество образовательного процесса?

М.М. Поташник

Главный, стержневой вопрос этой статьи, ответ на который автор даёт только в конце, так важен, что он вынес его в название статьи. И это не вкусовщина автора. Речь пойдёт о массовой стратегической ошибке в управлении российскими школами.

Если говорить об общих вложениях в образовательную отрасль из бюджетов всех уровней, то очевидно, что они, конечно, недостаточны. Вместе с тем, интересно посмотреть, а куда вкладываются-то, пусть и небольшие, средства, которые есть.

Заработная плата

Начнём с самого болезненного для школьных педагогов вопроса — с заработной платы. Да, она позорно низкая (выражение В.В. Путина), и, конечно, при первой возможности её следует повысить и повышать дальше, чтобы обеспечить учителю достойную человеческую жизнь, не доводя педагогов до состояния выживания и унижающей нищеты.

Однако и теория мотивации, и многочисленные исследования показывают, что *повышение зарплаты не влияет на качество образования школьников*. Зарплата — кратковременный мотиватор: на короткое время интенсивность труда возрастает, но потом всё возвращается на круги своя. Это исследовано, доказано и проверено практикой.

Отсюда, конечно, не следует, что не нужно повышать зарплату учителей, а педагогам не нужно бороться за её повышение. Нужно и гораздо энергичнее (чем они это делают сейчас) защищать свои социальные права всеми возможными способами: публичные выступления на конференциях, обращение к властям всех уровней, акции гражданского протеста и т.д. Но цель этой борьбы другая, и, повторим, рост зарплаты бессмысленно увязывать с качеством образования, поскольку корреляции тут нет, не обнаружена она.

Наполняемость классов

Логично предположить, что качество образования зависит от наполняемости классов. Зарубежные и отечественные исследования показывают, что и это не так. Качество обученности в советские времена, когда класс-комплект состоял из (не менее) 40 детей, и теперь, когда в классе 25 детей, в лучшую сторону не изменилось. В странах, где по измеряемым данным ЮНЕСКО и других организаций качество обучения выше, чем сейчас в России, наполняемость классов не менее сорока детей.

Материальное оснащение школы

Абсолютное большинство руководителей убеждено, что качество обучения зависит от материального оснащения школы. Они считают: чем больше в школе используют на уроках компьютеры, интерактивные доски, проекторы, ЛЕГО-конструкторы, чем лучше мебель, оборудование кабинетов и т.д., и т.п. — тем якобы должно быть выше качество обученности. Однако и здесь, как это ни покажется странным, корреляция (связь) не обнаружена.

Конечно, улучшение условий труда учителей и учеников делает образовательный процесс более разнообразным и современным, повышает культуру учебного труда, даёт учителю возможность использовать новые формы наглядности, и эти условия ради названных целей можно продолжать улучшать, если такая возможность предоставляется. Но исследования, проведённые на протяжении последних тридцати пяти лет, не показывают значительного улучшения качества обученности в зависимости от степени материальной оснащённости школы.

Вынуждены констатировать, что ни повсеместное введение единого экзамена, ни введение новых стандартов образования и других реформ, программ модернизации, ни проект «Наша новая школа» не улучшили качества обученности детей. Более того, по официальным данным федерального Министерства образования и науки, качество образования в школах России ежегодно ухудшается несмотря на немалые капиталовложения.

Даже чисто управленческие (структурные) реформы, даже культурные различия систем образования не оказывают заметного влияния на качество обучения. И Великобритания с её сильно децентрализованной системой образования — страна с ярко выраженной западной, европейской культурой, и Сингапур с его явно сильно централизованной системой образования и совершенно другой — восточной — культурой имеют почти одинаковые и очень высокие рейтинги успешности в обучении школьников.

Наконец, пусть читатель вспомнит целую серию эмпирических фактов в своём районе (городе), подтверждающих постулат: кто хорошо учил, воспитывал и развивал детей в те времена, когда в школах не было новой мебели, современного учебного оборудования (включая компьютеры и т.п.), эстетично оформленных кафе, технически оснащённых осветительной и радиоаппаратурой актовых залов и т.п., тот и сейчас делает свою педагогическую работу качественно; тот учитель, который не умел работать с детьми, не добивался высоких результатов в прежние времена, остался таким же при полном обновлении материально-технической базы школы.

Квалификация педагога

Так что же определяет качество школьного образования, куда прежде всего нужно вкладывать деньги, чтобы хорошо учить, воспитывать и развивать детей?

Далее мы приводим фрагмент из очень серьезной статьи доктора педагогических наук К.М. Ушакова «Парадоксы МакКинси» (см. журнал «Директор школы», № 6, 2008), которую рекомендуем прочесть полностью:

«Исследование McKinsey&Companу показало, что единственный параметр, который определяет успехи детей и от которого зависит качество образования, — это качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое квалификацией педагога.

Квалификация педагога является единственным фактором, реально определяющим успешность процесса обучения. По данным исследования, если в девятилетнем возрасте двух одинаково среднеуспевающих школьников учили двое разных учителей, соответственно сильный и слабый, то уровень успешности этих школьников через три года различался на 50%!

Отсюда вывод: образовательная система не может быть лучше учителей, которые её составляют».

Всё сказанное позволяет утверждать: эффективное расходование финансовых ресурсов однозначно предполагает необходимость вкладывания денег, прежде всего, в учителя, в систематическое повышение его профессиональной квалификации, в создание условий для его постоянного профессионального роста.

Этот вывод абсолютно не очевиден даже для самых сильных директоров школ, если посмотреть, как были израсходованы немалые деньги, полученные школами — победителями конкурса, при реализации приоритетного национального проекта «Образование» в 2006–2008 годах, когда лучшие школы получили по миллиону рублей, а некоторые получили этот миллион трижды (они разбили свои программы развития на три этапа, три части, назвав каждую часть по-новому, и подав документы на конкурс, выигрывали его (что положением о конкурсе не запрещалось). Мы проанализировали, на что были потрачены эти деньги в разных регионах страны. И везде, увы, на одно и то же: на приобретение новой мебели (хотя и прежняя была пригодной), вторых и третьих компьютерных классов, интерактивных досок, другого различного школьного оборудования. И только в некоторых школах на повышение квалификации учителей потратили... 0,1–0,5% от величины гранта. Но в большинстве школ-лауреатов — ни копейки, хотя запретов на реализацию этой цели не было.

Если вспомним, что из-за перегруженности администрированием, менеджерской работой руководители школ и их заместители вообще перестали выполнять свои методические функции (посещать уроки учителей с целью анализа процесса и результатов работы педагогов, давать мастер-классы, выращивать педагогов на основе индивидуальной программы работы с тем или иным педагогом), станет понятно, почему качество образования в школах страны по объективным обстоятельствам, которые мы назвали, и не может улучшаться. Подробнее об этом можно прочесть в моей книге «Управление профессиональным ростом учителя в современной школе» (М., 2009), которую и сейчас можно приобрести в издательстве (E-mail: pedobsh@mail.ru; тел.: (495)953-99-12).

Наконец, вспомним великих мудрецов-классиков, у которых мы учились. Они выше-названную закономерность сформулировали экспертным путём на основе анализа эмпирических фактов задолго до современного исследования МакКинси.

М.М. Поташник

ЭФФЕКТИВНОЕ РАСХОЖДЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ: КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА?

«Действительная польза среднего образования для всей жизни и для прохождения высших учебных заведений весьма сильно зависит от качества учителей, то есть от их влияния на учеников, а не от одного количества предметов и не от числа учебных часов... В заботах о подъёме нашего среднего образования начинать необходимо отнюдь не с программ, а с подготовки надлежащих учителей...» (Д.И. Менделеев).

«В деле обучения и воспитания, во всём школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя» (К.Д. Ушинский).

«Школа — это только и всецело учитель: учитель — во-первых, учитель — во-вторых, учитель — в-третьих, и только в-четвёртых, ещё что-нибудь, ну, там программа, штат, какое-нибудь здание» (В.В. Розанов).

А теперь вернёмся к теме статьи.

Итак, для того чтобы улучшить качество образовательного процесса, деньги нужно вкладывать, прежде всего, в учителя, в его развитие, в повышение его квалификации.

Главное учреждение, которое обязано (заметим, за бюджетные деньги) выполнять вышеназванную задачу, — это региональные институты повышения квалификации (в некоторых территориях они названы институтами развития образования или институтами последипломного образования). Рассмотрим ситуацию в них.

Профессиональный рост учителя

Сколько бы я ни опрашивал руководителей школ и учителей, никогда (за очень, очень редким исключением) не слышал, чтобы учителя были удовлетворены тем, что они получают от ИПК, чтобы они добровольно ехали в эти институты, хотели бы там получать знания, научную и методическую помощь, выстраивались бы в очередь на курсы в ИПК. Притчей во языцех стала ироничная фраза: «В ИПК мы едем только ради получения удостоверения, без которого невозможно пройти аттестацию на более высокую категорию», от чего, заметим, зависит зарплата учителей. Пользуясь этим, по сути, шантажом («не получите удостоверение — не пройдёте аттестацию»), ИПК и обеспечивают явку учителей на свои курсы. Спекуляция на удостоверениях стала возможной из-за юридической неосведомлённости педагогов. Они имеют право заниматься на любых курсах по своему выбору: в некоммерческих организациях, в колледжах и вузах (там есть факультеты последипломного образования и др.), если это учреждение имеет лицензию на право соответствующей образовательной деятельности. Как правило, эти учреждения организуют курсы на хозрасчётной основе и потому имеют возможность приглашать лекторов-специалистов самой высокой квалификации, которых в стране, естественно, немного. Вот тут-то и нужны деньги, поскольку учитель получает здесь лучшие возможности для реального, а не фиктивного повышения своего профессионального уровня.

Ну и, конечно, финансовые ресурсы должны тратиться и школами и информационно-методическими центрами на организацию и оплату развивающих встреч учителей с учёными, деятелями культуры, писателями, на приобретение дефицитных книг (большинству учителей это просто не под силу) и т.д.

Проблема в том, что многие школы имеют пусть и небольшие, но реальные внебюджетные деньги, а также могут обратиться в попечительские советы (где аккумулируются значительные суммы), для оплаты услуг по эксклюзивному повышению квалификации, но директора этого

почти не делают, даже когда это касается их лично. А уж для профессионального роста учителей и подавно.

В этом плане показательным оказался диалог заведующей районным методическим центром с только что назначенным директором школы. Руководитель методслужбы организовала хозрасчётные курсы для директоров школ и пригласила специалиста высокой квалификации из Москвы:

— Вы — начинающий директор и как управленец объективно ещё мало знаете. Вам эти курсы нужны больше, чем кому-либо другому.

— А удостоверение дадите? — спросил только что назначенный директор.

— За удостоверением поезжайте в республиканский ИПК. А за знаниями Вам нужно посетить наши курсы, — ответила ему руководитель методслужбы района.

— Так Ваши курсы платные и без удостоверения.

— Я же Вам объяснила: удостоверение без современных управленческих знаний Вы получите просто за сидение на занятиях в ИПК в течение трёх недель и бесплатно. А чтобы грамотно работать — милости прошу на курсы к нам в методцентр за деньги. И не забывайте, «бесплатный сыр бывает только в мышеловке». Так что выбирайте: либо удостоверение, либо профессиональные знания и возможность общения со специалистом — профессионалом по управлению школой.

А теперь предложим самим директорам-читателям ответить себе на вопрос: «Сколько средств из названных источников они запросили на обеспечение профессионального роста своего и педагогов в этом году и сколько на косметический ремонт, покупку банкетов с новым дизайном и прочие нужды?».

Наконец, никто не запрещал оплачивать учителям получение второго высшего образования, переподготовку по смежным и новым редким специальностям (психология, дефектология и т.п.), консультационные услуги по проводимым учителями экспериментам, по подготовке диссертаций, стажировку за рубежом и т.п.

Почему же при всей убедительности аргументов, при том, что директора школ, кому я давал читать рукопись статьи, без сомнений и колебаний соглашались с тем, что деньги нужно вкладывать прежде всего в учителя, они не делали этого, даже когда реальные финансовые средства были в их распоряжении? Я спрашивал об этом многих, очень многих и только лучших, умных, грамотных, состоявшихся руководителей. Их ответы сведём в одно совокупное обобщение:

«во-первых, вкладывать деньги в развитие учителя в нашей стране не принято, в нас, руководителях, это не культивировано, нам это не привито; мы даже не можем найти примеры, чтобы кто-то это делал;

во-вторых, вложения в человека (хотя и понятно, что они самые важные) — это вложения с очень отдалённой во времени отдачей, а мы любим быстрый и конкретно осязаемый, видимый результат; когда-то ещё вложенные в учителя деньги проявятся в его квалификации, а новые парты, компьютер — вот они стоят сразу, здесь и сейчас;

М.М. Поташник

ЭФФЕКТИВНОЕ РАСХОЖДЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ: КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА?

в-третьих, вложения в учителя — это очень рискованные вложения; вот пошлешь его на учёбу к специалисту, на стажировку за рубеж и т.п., и он, всё получив, потом возьмёт и уйдёт в другую школу или вообще из сферы образования; а с новой мебелью, компьютерами такого не произойдёт;

в-четвёртых, государство приучило нас самих ни о чём серьёзном не думать, наукой не заниматься, а исполнять указания вышестоящих чиновников; *команды вкладывать деньги в развитие учителей не было(!)*; наоборот, начальники, бухгалтера крайне неохотно подписывают счета на повышение квалификации учителей в разных формах (и чаще всего просто отказывают); а на приобретение мебели, на ремонт, на компьютеры и т.п. (если деньги есть) — без проблем».

Теперь, уважаемый читатель, понятно, почему деградирует школа, если судить по результатам хотя бы только обученности? А если исследовать динамику результатов воспитания по стране, то разумному руководителю станет очевидной его (и не только его) управленческая ошибка принципиального характера. А понимать свои ошибки и продолжать их совершать — это уже безответственность (страдают дети, целые поколения людей). За такие ошибки неизбежно наступает расплата.

Приоритет

Понимаю, как трудно изменить укоренившиеся привычки, как трудно отойти от стереотипов, как трудно ломать себя, но тут у руководителя ситуация выбора: продолжать безрезультатно расходовать хоть и небольшие финансовые средства, зная теперь, что это управленческая ошибка, или преодолеть стереотип и хоть в чём-то начать управлять людьми, школой по-новому, т.е. *вкладывать любые появившиеся деньги, прежде всего, в учителя, в его профессиональное и личностное развитие.*

В основе статьи лежит в общем-то простая, понятная, подтверждённая жизнью идея: если у школы красивый фасад, новая мебель, много компьютеров и интерактивных досок и пр. (что, конечно же, благо), но нет хороших, квалифицированных учителей, то детям будет плохо, из такой школы будут выходить недоучки, слаборазвитые, примитивные существа; если у школы старое, разрушающееся здание, изношенная мебель, нет в достатке интерактивных досок и компьютеров, протекает крыша и т.п. (что очень плохо), но есть хорошие, высококвалифицированные учителя, то из этой школы будут выходить хорошо образованные, воспитанные и развитые выпускники несмотря ни на что.

Вот почему современным грамотным управленцем можно считать только того директора, который понимает, что эффективное расходование любых (пусть даже самых малых) денег предполагает их вложение, прежде всего, в развитие учителей.

А те руководители школ, которые этого не понимают, — это слабые руководители, которых меньше всего волнуют результаты образования, нынешняя и будущая жизнь детей. Их волнует внешнее, по сути, гламурное, то, как выглядит школа и они сами перед начальством. И не забудем: одобряют деятельность таких директоров такие же ущербные начальники.

Прочитав рукопись этой статьи, несколько успешных (по меркам каких-то начальников) руководителей обиженно и возмущённо нам прямо сказали: «Ну, что Вы нас какими-то недоумками представили?! Да, Ваша аргументация убедительна — мы это признаём. Да, мы не считали расходы на повышение квалификации учителей главными, приоритетными. Это — наше заблуждение, ошибка, и спасибо Вам, что Вы нас поправили. Но кто не ошибается? Ведь через ошибки, опыт человек становится грамотнее, совершеннее. В этом мы ничем

не отличаемся от других людей, хотя ответственность на нас лежит большая. И нам ведь никто никогда не расставлял приоритеты так, как это сделано у Вас. Нас всегда за хорошую материальную базу только хвалили и ругали тех, у кого она слабая. Так что же, и все начальники наши недоумки? Нельзя так! Уж если мы — негодные руководители, то кто же тогда все остальные?».

Обида и горечь понятны. Но как быть, если не говорить правды? Продолжать жить в иллюзиях?

Автор этой статьи, будучи директором школы, совершал ошибки и потом расплачивался за них. Мои начальники и наставники жёстко наказывали за просчёты в работе, хотя я тогда обижался и долгое время не понимал их.

Потому, как бы ни было горько, ответим на это понятное нам гневное возмущение.

Во-первых, будем помнить, что за наши ошибки и заблуждения в конечном счёте всегда расплачиваются дети.

Во-вторых, важно скорее исправить ошибки и не повторять их впредь. Хочется надеяться, что Вы готовы к этому, уважаемый читатель. *Очень непросто начать работать не так, как все, с другими приоритетами.*

В-третьих, вспомните, уважаемый читатель, какой характерный признак позволяет нам отличить умного человека.

Психологи — специалисты по мышлению — отвечают на этот вопрос: «Наиболее ярким и точным показателем, отличающим умных людей от их антиподов, является умение человека выделять главное, существенное. Это интегративный показатель ума любого человека. Если человек из обилия факторов, путей решения и т.п. выделяет главное — это автоматически означает, что его мозг владеет всеми остальными мыслительными умениями (сравнивать, обобщать, анализировать, синтезировать, классифицировать, типологизировать, систематизировать, абстрагировать и др.)».

Если человек не умеет выделять главное, существенное, это говорит о... Далее пусть читатель закончит умозаключение сам: если для него главное — это парты, ТСО и т.п., то...; если для него главное — это учитель, то ...

И, наконец, обратимся к теории и Вашей практике управления. От кого прежде всего зависит качественное исполнение задач, которые Вы ставите, качество исполнения Ваших управленческих решений? Очевидно, что от «качества» подчинённых Вам учителей: от их эрудиции, компетентности, профессиональной квалификации, способности понимать проблемы школы и её руководителей и т.п.. Если Вас как руководителя не устраивает что-либо из перечисленного в кадрах, задайте себе вопрос: *«Сколько финансовых средств, собственных сил, времени Вы потратили на то, чтобы квалификация учителей Вас устраивала?»*. В ответе на этот вопрос и содержится причина того, что многие Ваши управленческие решения, возможно, и правильные, подчинённые выполняют плохо, неграмотно, неэффективно. Наверняка, Вы не раз повторяли известный афоризм В.В.Капниста «Законы святы, но исполнители — лихие супостаты». Если хотите иметь других исполнителей — вкладывайте деньги и силы в учителей, в их профессиональное развитие в первую очередь.

М.М. Поташник

ЭФФЕКТИВНОЕ РАСХОЖДОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ: КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА?

* * *

1 сентября этого года все телевизионные каналы в новостных программах утром, днём и вечером показывали репортажи, посвящённые этой дате, из разных школ страны от Владивостока до Калининграда. Обязательной частью репортажей было выступление директора школы (гимназии, лицея, центра образования и т.д.), праздник, которой показывали.

Услышав первое выступление, я решил потратить день, чтобы посмотреть и послушать, что говорят директора других школ по всем каналам, где есть новостные программы. А таких большинство.

Для праздничных телевизионных съёмок отбирают лучшие школы, и этот выбор чаще всего определяют органы управления образованием.

Казалось бы, столько руководителей, которые не знакомы друг с другом, в стольких регионах такой огромной страны должны говорить хоть что-то разное. Но, увы, все (я подчёркиваю это) — *все(!)* говорили одно и то же: что их школа хорошо подготовлена к новому учебному году, что закуплен ещё один компьютерный класс, ещё одна (вторая, третья, ... десятая) интерактивная доска, ещё один (второй, третий...) мультимедийный проектор, ещё... и т.п. И никто (я и это подчёркиваю) — *никто(!) не сказал о том, как к новому учебному году подготовлен главный человек, от которого зависит качество образования, — УЧИТЕЛЬ.*

Ни один руководитель не сказал, что педагоги провели большую работу по отбору лучших учебников (из множества предлагаемых), что столько-то педагогов повысили свою квалификацию, получив второе высшее (например, психологическое, дефектологическое и др.) образование или защитив кандидатскую или магистерскую диссертацию по педагогике, создали новые технологии и методики, прошли стажировку за рубежом или у нас в стране, побывали в заповедных местах, хорошо отдохнули (наконец), что опытные учителя в августе плодотворно поработали с молодыми специалистами по их подготовке к первым в их жизни самостоятельным урокам, что... и т.д.

Я записал номера школ, руководители которых выступали, нашёл в Интернете их адреса и телефоны, связался с ними, спросив у каждого, почему они, говоря о подготовленности школы к новому учебному году, ни слова не сказали о готовности главного субъекта, от которого всё зависит, — о готовности учителя?

И все, как один, отвечали, что в соответствии с курсом на модернизацию образования... *так они понимали обновление своих школ.* И это были директора не худших школ страны, среди которых были и заслуженные работники образования, и даже народный учитель России. Выводы, уважаемый читатель, делайте сами.

Может быть, теперь хоть кто-то из руководителей школ и органов образования, прочтя статью, поймёт свою стратегическую профессиональную ошибку и попытается управлять школой по-новому, потратив хоть какую-то часть денег на развитие учителей.

**Марк Максимович Поташник, действительный член (академик)
Российской академии образования, профессор, доктор педагогических наук**