

# ЭФФЕКТИВНОЕ РАСХОДОВАНИЕ финансовых ресурсов: как повысить качество образовательного процесса



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

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

- стратегические ошибки
- качество образования
- наполняемость классов
- материальное оснащение школы
- корреляция
- квалификация педагога
- профессиональный рост учителя

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 эти, пусть и небольшие, средства, которые есть.

## Зарботная 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, встречается наполняемость классов более 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 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 ре-

форм, 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 актов 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 серьёзной статьи доктора педагогических наук К.М. Ушакова «Парадоксы

МакКинси» (см. журнал «Директор школы», № 6, 2008), которую рекомендуем прочесть полностью:

*«Исследование McKinsey&Company 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 вложения 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 но-

вой мебели (хотя и прежняя была пригодной), вторых и третьих компьютерных классов, интерактивных досок, другого 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 называли, не может улучшаться. Подробнее об этом 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 вышеназванную закономерность сформулировали экспертным путём на основе анализа эмпирических фактов задолго до современного исследования МакКинси.

*«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 всем 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», отчего, 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 — руководителей — 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 квалифика-

ции, а новые парты, компьютер — вот они стоят сразу, здесь и сейчас;

в-третьих, вложения в учителя — это очень рискованные вложения; вот пошлём 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, бухгалтеры 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, слабообразованные, 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 их начальников) руководителей обиженно и возмущённо нам прямо сказали: «Ну, что Вы нас какими-то недоумками представили?! Да, Ваша аргументация убедительна — мы это признаем. 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 святые, но исполнители — лихие супостаты*». Если хотите иметь других исполнителей — вкладывайте деньги и силы в учителей, *в их профессиональное развитие в первую очередь*.

\* \* \*

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.).

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, связавшись 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 них были и заслуженные работники образования, и даже народный учитель России. Выводы, уважаемый читатель, делайте сами. **НО**

---

Заказывайте новую книгу

М.М. Поташника

## **«ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»**

**Методическое пособие  
для руководителей школ  
и органов образования**

---

Справки: тел.: (495) 953-99-12

E-mail: pedobsh@mail.ru