

НЕТ УСЛОВИЙ – НЕТ И РОСТА



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

Классические определения понятия «управление» представляют одну из главных его функций как создание условий (ресурсов) для той или иной деятельности. Это, казалось бы, очевидное, не требующее доказательств утверждение никто не оспаривает, но мы очень редко слышим в докладах руководителей органов управления образованием (а потому и в выступлениях руководителей школ), что они признают эту обязанность (функцию, предназначение), называют, какие условия обещали создать год назад, какие из них создали. Внимание всё больше акцентируется на требованиях, контроле, управленческой дисциплине (так «дипломатично» выражается требование точно выполнять циркуляры).

- профессиональный рост
- педагогические кадры
- ресурсы управления
- повышение квалификации

Хуже всего эта функция управления (создание условий) выполняется в отношении профессионального роста учителей. Никто не отрицает необходимости работать с педагогическими кадрами, но специально улучшением условий этой работы никто не занимается. Такова, увы, массовая российская практика.

В отношении профессионального роста учителей запущенность проблемы создания условий так велика, что если спросить у руководителей (любого ранга), о каких условиях идёт речь, то большинство не назовёт даже их полного перечня. Поэтому с него и начнём.

Итак, для того чтобы обеспечить профессиональный рост учителя, необходимо создать как минимум:

- научно-методические условия;
- кадровые условия;
- материально-технические условия;
- финансовые условия;
- нормативно-правовые условия;
- мотивационные условия;
- временные условия.

Рассмотрим теперь каждое из условий в отдельности.

Научно-методические условия

Когда читаю руководителям школ курс лекций «Менеджмент в образовании»,

обычно задаю вопрос: «Одно из требований теории оптимального управления — наличие резервов. Какой или какие резервы вы считаете самыми дефицитными? Какие резервы вы бы хотели иметь (создать) в первую очередь?». Все руководители отвечают: «Конечно, финансовые резервы! Деньги — это то, чего школе больше всего не хватает». Ответ неверный. Рассмотрим, почему.

Бессмысленно отрицать, что школе денег постоянно не хватает. Даже появилось странное для русского языка словосочетание, отражающее эту горькую и постыдную для нашей великой и богатой страны реальность — «хроническое недофинансирование образования». Вместе с тем когда есть ценная идея и хорошая программа её реализации, то деятельные и упорные директора школ, хотя и с большим трудом, но всё-таки деньги находят.

То, что не деньги — наиболее дефицитный ресурс управления профессиональным ростом учителя, доказывает и трёхлетний опыт реализации национального проекта «Образование»: более 10% школ получили по одному миллиону рублей и каковы же итоги? Да почти никаких. Вдруг выяснилось, что «обмиллионеренные» школы реализовывали либо псевдоинновации, либо ретроинновации. Так что истинно наидефицитнейшим резервом, как и учит теория управления, является резерв идей (ну, и ещё резерв времени, но он будет рассмотрен во временных условиях).

Обратите внимание, уважаемый читатель: мы говорим о главном, сути научно-методических условий — об идеях, необходимых для развития образования вообще. Что касается новых идей для профессионального роста учителя, то тут впору говорить не столько о дефиците, сколько о полном отсутствии идей. В каждой школе должен быть банк идей именно для развития учителей, воспитателей.

Кроме новых идей, к научно-методическим условиям относятся учебно-методические планы и программы всех видов проводимой в школе учёбы (курсы, семинары, игры и т.д.), а также наличие заимствованных или разработанных в школе программ, планов, методических рекомендаций; описание прогрессивного педагогического опыта и технологий его освоения, книг,

периодических изданий и т.п. — всего того, что руководители школы обязаны дать учителям для их профессионально-личностного развития. *Когда директору и его заместителям из вышеназванного нечего предложить учителям, от них бессмысленно что-либо ждать и тем более — требовать.*

Кадровые условия

Обеспечение кадровых условий означает наличие в школе *подготовленных людей, способных организовать и вести методическую работу с педагогическими кадрами.*

Я заметил, что в последние годы на моих курсах «Урок XXI века» и «Перестройка методической работы с педагогами в развивающейся школе» при сохранении количества слушателей изменился их кадровый состав: меньше стало директоров школ и их заместителей. Объяснение этому явлению я получил от очень хорошего, опытного директора известной школы Москвы — заслуженного учителя РФ, кандидата педагогических наук Ирины Николаевны Цербо: «Раньше я гордилась тем, что сама веду уроки и могла пригласить к себе на мастер-класс молодых учителей и даже опытных коллег. Потом меня стали «выдёргивать» с уроков по якобы неотложным звонкам руководства всех уровней, и я вынуждена была отказаться от ведения уроков из-за этого и переутомленности административными заботами. Но оставалось время на редкое посещение уроков для их анализа, выращивания молодых педагогов, с целью внутреннего школьного контроля, наконец. Однако вал звонков, требований, справок, информации, отчётов нарастал, как снежный ком, и я, как и многие мои коллеги-директора, вынуждена была отказаться и от посещения уроков учителей. Физически стало не хватать времени. И вот теперь встречаюсь с учителями, увы, только (стыдно сказать)...

в коридоре». Согласитесь, уважаемый читатель, есть над чем задуматься!

Стало понятно: сколько бы ни утверждала теория управления образованием, что у директора как минимум три главные функции: административная, организаторская и **методическая**, на выполнение последней времени не осталось. Вот почему руководители школ не видят смысла в том, чтобы ходить на лекции, связанные с методической работой: «Зачем нам слушать лекции о том, каким должен быть современный урок, если мы всё равно не имеем возможности посещать уроки, анализировать, компетентно их оценивать?» *В школах России возникла новая проблема, превратившаяся в настоящую беду, последствия которой — деградация учителей.*

Добавим к этому: перегрузка директоров школ бесконечными отчётами, справками, информацией, представляемыми во все инстанции, стала такой, что они с ней сами уже не справляются и потому вынуждены загружать этим же своих заместителей, которые тоже превратились в менеджеров и переложили всю методическую работу на самих учителей, оставив за собой функции администрирования и контроля.

Кроме того, не каждый администратор и учитель может выполнять методические функции: для того чтобы учить, воспитывать и развивать взрослых, необходимы природные задатки, которые при определённых условиях могут развиваться в методические способности.

Итак, кто же эти кадры, наличие которых и становится одним из условий профессионального роста учителей? Это, прежде всего, были и остаются директор школы и его заместители, и никакой альтернативы им в школе не было, нет и не будет.

Кроме этих — штатных руководителей, организаторами различных форм (индивидуальное наставничество, школы профмастерства,

передового опыта, педмастерские, методические объединения педагогов разных специальностей, кафедры, творческие микрогруппы, временные творческие коллективы, проектные команды, педагогические студии, ассоциации учителей и даже сетевые сообщества и др.) становятся некоторые учителя школ, которые должны обладать организаторскими и собственно методическими умениями (что предполагает и генетические задатки, которые развиваются, становятся умениями оказать помощь, учить учителей, передавать опыт). *Выращивание некоторых учителей как методистов — одна из задач руководителей школы, требующая продуманности (вплоть до подготовки программы на перспективу этой требующей терпения и времени работы).*

Кроме того, руководителям школ нужно изучить, кого из коллег (директоров и завучей), учителей других школ, работников муниципальной и региональной методических служб стоит пригласить к себе в школу для выполнения методических функций как профессионалов методической работы с педкадрами.

Итак, подытожим: сами собой кадровые условия не возникнут. Для создания кадровых условий, обеспечивающих профессиональный рост учителя, необходимо реализовать как минимум три задачи:

- 1) вернуть (с их активным участием) директоров и завучей к полноценному выполнению своих должностных методических функций;
- 2) организовать работу по саморазвитию методических умений у тех учителей, кто выполняет и потенциально мог бы выполнять методические функции в школе в тех или иных формах; иначе говоря речь идёт о выращивании учителей как методистов внутри школы;
- 3) определить, кого из работников методслужб, вузов, колледжей и учителей других образовательных учреждений стоило

бы пригласить в свою школу для разовой или периодической работы с учителями с целью их профессионального роста.

Материально-технические условия

Работа с педагогическими кадрами обычно осуществляется на той материальной базе, на том оснащении, которое приобреталось для образовательного процесса. О том, что для работы с учителями необходимо нечто специальное, мало кто задумывается. И только если остаются неиспользованные деньги, решают, что конкретно стоило бы приобрести для работы с учителями. И тут опять мы слышим старое: «Дайте нам деньги, а мы найдём, что купить для улучшения работы с учителями». Но опыт с расходованием миллионных грантов, выданных школам (заметим, не худшим) в рамках нацпроекта «Образование», показал: когда и деньги выделены, фантазия руководителей оказалась скудной: большинство потратило их на приобретение стационарных компьютерных классов (в дополнение к уже имеющимся), хотя необходимости в этом не было, так как и прежние использовались неэффективно и морально устаревали раньше, чем изнашивались физически.

Предлагаемый нами подход иной. Мы рекомендуем составить перечень того, что необходимо приобрести именно для работы с педагогами на современном уровне. Это, прежде всего, оборудованный на основе разработанного тематико-экспозиционного плана школьный методический кабинет. Далее: компьютеры, подключённые к интернету с тем, чтобы учителя могли ими пользоваться без очереди в любое время, когда оно представится; множительная техника (принтеры, ксерокс, ризограф), сканеры, цифровая записывающая и воспроизводящая видеоаппаратура, банк цифровых ресурсов (DVD-диски с записями методических материалов, поурочных разработок по всем предметам, курсам; диски с записями лучших лекций по всем направлениям работы с педагогами, программное обеспечение к ИКТ-технологиям, антивирусники и т.п.; книги (в перспективе — полноценная методическая библиотека), максимальное число журналов (их сейчас более ста наименований), относящихся к сфере образования, а также расширяющих культурный кругозор

и эрудицию педагогов, папки с подобранными по разным темам статьями. Особое место тут занимает полноценная научно-методическая библиотека для учителей в школе, где есть не только новинки, но и учебники современной дидактики, педагогики, психологии, дефектологии, энциклопедии по педагогике и другим отраслям знаний, максимально возможный набор словарей.

Затем всё это выстраивается в порядке приоритетности и обозначается примерная цена каждого средства, которое планируется приобрести. Далее: ищем источник финансирования, и постепенно, шаг за шагом, год за годом создаём и совершенствуем материально-технические условия, обеспечивающие качественную работу с педагогическими кадрами.

Те, кто думает: «Нет, мы так не хотим: или пусть нас обеспечат, или подождём до лучших времён», проиграют. Материальные условия никогда (как и любое серьёзное преобразование) не создаются сразу. *Работа с учителями (а значит, и сами учителя) преобразится, когда в школе будет вся необходимая материальная база для профессионального роста педагогов.*

Финансовые условия

О специальном финансировании профессионального развития учителей, как говорят, отдельной строкой, никто всерьёз никогда не думал, поскольку денег школам всегда недодавали. Но если вспомнить слова К.Д. Ушинского о роли учителя («В деле обучения и воспитания, во всём школьном деле ничего нельзя улучшить, минув голову учителя»), то станет понятно, что и при старой мебели, и при стенах, фасаде, требующих покраски, даже при минимуме компьютеров, но при хорошо образованных, подготовленных, эрудированных учителях-профессионалах школа всё равно может хорошо работать,

а потому для истинного преобразования школы, недеklarативной модернизации образования, повышения его качества деньги вкладывать целесообразно прежде всего в учителя. Несмотря на аксиоматичность этого постулата, его понимают очень немногие руководители, от которых зависит финансирование образовательной сферы. Так что американская поговорка «бесплатный сыр бывает только в мышеловке» (её российский аналог — «за всё надо платить») весьма актуальна для предмета нашего рассмотрения.

Итак, для того чтобы обеспечить эффективную работу с кадрами в школе, деньги нужны:

- на приобретение всего материально-технического оборудования, названного в предыдущем подразделе;
- на приобретение методической литературы для учителей в самой школе (доплата к зарплате учителя в сто рублей в месяц тут по понятным причинам не в счёт);
- на оплату ежегодной подписки на все связанные с образовательной тематикой периодические издания;
- на командировки (знакомство с прогрессивным опытом в других территориях, учёба, участие в конференциях педагогов и т.п.);
- на стажировки;
- на повышение квалификации в ИПК и методцентрах, но, прежде всего, в негосударственных структурах, занимающихся повышением квалификации педагогов (у них больше возможностей привлечь для работы с учителями лучших специалистов страны);
- на оплату открытых уроков в форме мастер-классов для повышения квалификации педагогов по конкретной методической теме;
- на оплату отпуска для подготовки кандидатской диссертации;
- на оплату проектной деятельности, экспериментальной работы (при наличии программы, сроков начала, завершения и создания итогового продукта — отчёта, описания разработки и т.п.);
- на выделение грантов победителям внутришкольных конкурсов инновационных или исследовательских проектов;

- на оплату специалистов, приглашённых для работы в проектных командах, временных творческих коллективах школы;
- на оплату обязательного рецензирования проектов развития, программ экспериментов, образовательных программ.

Выделение финансовых ресурсов школам для работы с педагогическими кадрами зависит в первую очередь от законодательной и исполнительной власти в регионах и муниципальных образованиях. С ними необходима терпеливая и настойчивая разъяснительная работа, серьёзная аргументация, а при необходимости и активные действия (публичное обращение на августовской конференции, официальный запрос, требование во время избирательных кампаний, обращение через печать, помощь журналистов) с тем, чтобы деньги на развитие учителей выделялись.

Но было бы несправедливым предъявлять претензии только к властям. Руководители школ тоже недооценивают важность вопроса, о чём красноречиво говорит следующий факт: мы не нашли ни одной территории, где бы из средств, полученных лучшими школами в рамках нацпроекта «Образование» (миллионные гранты), на повышение квалификации учителей было потрачено достаточно средств: где-то 1%, где-то 5% (это максимум из того, что мы нашли по стране), но в большинстве школ вообще ничего, ни копейки.

Ну, и конечно, уважающие учителей руководители школ будут, несмотря ни на что, искать все возможности организовать работу по созданию внебюджетных источников развития школы, часть средств из которых расходуется на повышение квалификации учителей.

Напомним мудрую фразу японского специалиста по менеджменту: «Те, кто считает, что образование детей обходится слишком дорого, пусть посчитают, во что обойдётся их невежество». Это в полной мере относится и к образованию учителей.

Нормативно-правовые условия

В школе должен быть разработан и предан гласности важный нормативный акт «Положение о премировании, надбавках за...», где предусмотрено материальное стимулирование всех учителей, активно организующих и осуществляющих методическую работу, обеспечивающую профессиональный рост педагогов.

К нормативно-правовым условиям относятся разработанные и действующие в школе Положения о создании и деятельности всех профессиональных объединений, через которые повышается квалификация педагогов: стажёрство, индивидуальное наставничество, школы профмастерства, передового опыта, педмастерские, методобъединения, кафедры, временные творческие коллективы, проектные команды. Эти положения создаются только при действительной необходимости и с обязательным учётом особенностей тех, кто организует, возглавляет, реализует эти формы работы.

Мотивационные условия

Создавать и поддерживать эти условия необходимо и потому, что люди от природы разные: у одних мощная самомотивация заложена в их индивидуальной психологии, у других — нет; и потому, что всё время возникают текущие неотложные дела, силы сопротивляться течучке иссякают, утрачивается интерес к работе над собой, профессиональный рост замедляется, а требования растут, и учитель начинает деградировать.

Мотивация эффективна, когда она осуществляется по отношению не только к работе вообще, а целенаправленно: в нашем случае, прежде всего, по отношению к профессионально-личностному развитию педагога, к его участию в методической деятельности, к его самообразованию, поскольку именно на это у большинства учителей времени и сил не остаётся.

Кроме того, нужно иметь в виду, что создание мотивационных условий не должно быть разовой акцией, поскольку мотивационный эффект управленческих действий очень быстро иссякает. Работа руководителей школ (и органов образования) по обеспечению мо-

тивационных условий только тогда приносит эффект, когда она ведётся систематически и постоянно.

Временные условия

То, что учителя — люди, всегда перегруженные, и у них всегда острый дефицит времени, общеизвестно. Если не хватает времени на подготовку к урокам, то уж на занятие своим профессионально-личностным ростом тем более.

Прежде чем ответить на вопрос «Что делать?», оценим, что представляют собой многие мероприятия, из-за которых у педагогов и директоров школ не остаётся времени ни отдохнуть, ни думать, ни готовиться к работе. Ответ чёткий: на языке психологов они называются *фиктивно-демонстративный продукт (ФДП)* — это то, что в Святом Писании названо суетой сует: пустое, напрасное; бесполезная трата сил и времени.

Учителям и директорам школ необходимо понять причины, по которым бесполезные для детей и педагогов мероприятия проводятся и кем они организуются: чиновники разных рангов и профилей (управлений образования, молодёжной политики, внутренних дел, ГИБДД, культуры) таким образом имитируют свою управленческую деятельность, так проявляют якобы заботу о школе, учителях, детях. За возможность грамотно использовать своё рабочее и свободное время нужно бороться, а не раболепно участвовать в том, что вредит учителям и детям. Педагогам следует жёстче планировать своё время, изучать и применять способы рациональной организации труда.

Ну, а что же начальники, которые неграмотным управлением крадут время учителя? Им необходимо понять, в чём состоит их первое управленческое предназначение: в создании условий для оптимальной организации образовательного

процесса в школах и учреждениях дополнительного образования, среди которых самые запущенные — временные условия. *Усилия стоящих над школой властей сейчас должны быть направлены на то, чтобы не занимать, а освободить время учителя.* И путь здесь один: существенно сократить число мероприятий, которые ничего не дают для повышения качества образования, чтобы учитель имел время выполнять свои главные обязанности — учить, воспитывать и развивать детей. А чтобы это предназначение выполнять хорошо, нужно готовиться, в том числе и готовить себя самого, т.е. заниматься самообразованием и участвовать в методической работе, на что необходимо время.

Администраторам во власти следует понять, что все эти бесконечные и бессмысленные шоу, презентации, смотры, марафоны, конкурсы, фестивали, форумы, месячники превращают образовательный процесс (и подготовку к нему) в школе из главного во второстепенное дело, выполняемое наспех, без подготовки, без фантазии и творчества. Качественное обучение, воспитание и развитие — процесс медленный, требующий неторопливости, терпения, тщательности, продуманности, отдохнувшего и профессионально подготовленного учителя, для чего и необходим ресурс времени как важнейшее условие.

Ещё никому не удавалось создать хорошую школу, обеспечивающую высокие образовательные результаты ни по какой программе развития ни за пять лет, ни, тем более, за один год: школы В.Н. Сороки-Росинского, С.Т. Шацкого, А.С.Макаренко, В.А. Сухомлинского, С.Е. Хозе, В.А. Караковского, Е.А. Ямбурга — это **вся их жизнь**.

Руководителям школ необходимо (распоряжением по школе или даже приказом) закрепить право учителя на самообразование, официально выделив ему для этого рабочее время в виде постоянного методического дня каждую неделю; интересоваться, как учитель провёл свой методический день; предложить материалы для чтения, проду-

мывания, разработки в этот методический день и поощрять педагогов, которые продуктивно его используют. **НО**

Вышла в свет книга М.М. Поташника

«Управление профессиональным ростом учителя в современной школе»

Методическое пособие для учителей и руководителей школ

Справки: тел. (495) 953-99-12
E-mail: pedobsh@mail.ru



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? В городе только одна школа оказывает образовательные платные услуги по специальности «Оператор ЭВМ» для старшеклассников и населения города и района. Бухгалтер школы составляет смету стоимости платных услуг, которая утверждается Советом школы. Обязательно ли при этом утверждение платных образовательных услуг городским Советом народных депутатов?

Надежда Викторовна

Если уставом школы предусмотрено согласование цены услуг с учредителем, то при расчёте стоимости образовательной услуги она может быть утверждена учредителем. Например, в уставе образовательного учреждения к компетенции учредителя может быть отнесена такая фраза: «Утверждать перечень дополнительных образовательных услуг, оказываемых муниципальными образовательными учреждениями на платной основе, цены и тарифы на дополнительные платные образовательные услуги, сметы доходов и расходов по средствам, полученным от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности».

? Ученик 11-го класса не допущен к итоговой аттестации, как не успевающий по отдельным предметам. В этом случае он остаётся на второй год или выпускается со справкой?

Иванова

В этом случае он на второй год не остаётся, так как согласно п. 4 ст. 17 Закона РФ «Об образовании» второгодничество допускается только на этапе начальной и основной школы. Выпускник 11-го класса получает справку об обучении в школе.