Эссе-рецензия на книгу К.М. Ушакова

"Управление школой: кризис в период реформ"

В своей книге "Управление школой: кризис в период реформ"» К.М. Ушаков рассматривает проблемы и вопросы, относящиеся к управленческой деятельности в школе, которые, по мнению автора, оказали бы существенное влияние на ход реформ, проводимых в системе образования России. По мнению автора, все реформы, не давшие ожидаемых результатов, касались в основном всей системы образования и проводились «сверху», и продолжение их проведения должно осуществляться на уровне руководителей школ и школьных коллективов, для чего необходимо дать им возможность «выстраивать и проводить собственную образовательную политику в соответствии с контекстом ее деятельности» (С.174). Рассмотренные в книге проблемы управления и развития школы являются очень интересными и актуальными.

К необходимости продолжения проведения реформ на уровне школ автор последовательно подходит через оценку обстоятельств, в которых находится система среднего образования, и факторов, оказывающих влияние на состояние системы образования в России.

В связи с этим, данная книга очень полезна как директорам школ и руководителям среднего звена школ (заместителям директора), так и сотрудникам министерств и управлений образования, осуществляющих руководство или контроль над школами.

Эта книга является очень интересной и познавательной и для меня. Я не буду просто описывать структуру и содержание каждой главы, но попытаюсь изложить свое мнение по некоторым, как мне кажется, очень интересным, вопросам, озвученным в данной книге.

В главе «Оценка обстоятельств» я снова прочитала, болезненно

1

воспринимаемый мною, вывод о том, что наши учащиеся не могут творчески применять знания при разрешении жизненных проблемных ситуаций (С.16, абзац 5), т.е. наши дети имеют слабые начальные способности при входе во взрослую жизнь. Этот факт опять ставит вопрос о необходимости изменения в корне программ и методик обучения в школе. Здесь я бы в текст «… мы имеем

серьезные проблемы с качеством, то есть мы учим их тому…» добавила «и так» (С.16, абзац 6). Данный момент можно отнести и к вопросу об увеличении учебных недель (С.15, абзац 3). Считаю, что этого делать не надо, а надо больше использовать возможности современной семьи.

В главе «Стратегические факторы» очень интересной показалось выражение, относящееся к третьему фактору – недостаточности ресурсов, точнее человеческих ресурсов. Автор пишет: «Проблема заключается не в нехватке хороших педагогов, а в избытке не очень хороших, что, собственно, и является ключевой проблемой» (С.25, абзац 1). Вначале мне показалось это выражение не логичным и требующим пояснений. При дальнейшем прочтении книги я нашла некоторое объяснение его смысла в следующей главе: «Внутри организации проигравший конкуренцию чаще всего остается, причем в качестве балласта и немого укора» (С.28, абзац 2). В системе образования России не очень хорошие, а в некоторых случаях и плохие, педагоги при любых обстоятельствах будут продолжать работать в общеобразовательных учреждениях (ОУ).

В главе «Система среднего образования: рынок или нет?» сделан вывод: «Система общего среднего образования не является рыночной» (С.37, абзац 3). При этом за основу брались в виде аксиом утверждения о том, что в среднем образовании отсутствуют децентрализация, конкуренция, рациональность поведения, экономическая свобода (С.26, абзац 2). В некоторой степени это и можно было сделать. Однако, уже сейчас видны изменения, которые можно, по моему мнению, отнести к возникающим рыночным отношениям, чего многие еще «не хотят» видеть. Это объективные процессы, которые являются

2

следствием процессов, происходящих в обществе и экономике РФ в последние годы.

Децентрализация происходит, появляются автономные ОУ, обладающие некоторой экономической свободой. Образовательную деятельность сейчас могут осуществлять даже индивидуальные предприниматели.

Конкуренция существует. При нормативно-подушевом финансировании идет конкурентная «борьба» за количество обучающихся при неизменном количестве учителей, даже при некотором ущербе по качеству вновь принимаемого контингента. Отсюда и некоторая «рациональность поведения». Здесь можно вспомнить о том, что в статье 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29.12. 2012 г. в редакции от 7.05.2013 г.) сказано о недопустимости ограничения или устранения конкуренции в сфере образования, т.е. конкуренция имеет место. В качестве примера хочу представить процессы, происходящие в известной мне школе. Школа имеет высокие рейтинг среди общественности и хорошие показатели успеваемости и качества образования. Как только школа получила статус автономного учреждения, администрация стала проводить политику увеличения количества учащихся в классах. В некоторых классах количество учеников дошло до 36 при требуемой наполняемости классов в 25 учеников. При приеме в школу не стали обращать внимание на качественную составляющую кандидатов. Школа расположена в центральной части города, которую стали заселять семьи мигрантов. В классах увеличилось число детей из этих семей. Понятно, что такие дети имеют слабый уровень знаний. Соответственно, началось снижение уровня преподавания. В результате начался отток одаренных детей в другие, более престижные школы. Администрацией школы были предприняты определенные шаги. Данная школа - ОУ с углубленным изучением английского языка. Классы на уроках английского языка поделены на две группы. «По инициативе родителей» были созданы третьи группы на договорной платной основе, т.е. была предоставлена

3

дополнительная образовательная услуга.

Я согласна со всеми пунктами абзаца выводов главы «Деньги как инструмент управления: возможности и ограничения» (С.50). В то же время у меня появляется вопрос: «Почему мы уже сейчас постоянно увязываем затраты на образование с понятием качество образования?» Не думаю, что те затраты, которые правительство России сделало для решения демографических проблем в стране были адекватны росту рождаемости. Сами говорим о происходящих технологических, социально-экономических и культурных изменениях в обществе, удивляемся неспособности наших детей к интеграции в общество, и в тоже время поражаемся цифрам, показывающим рост затрат.

Автор сам определил, а я согласилась, что качество образования зависит от квалификации педагога (С.43, абзац 3). Для создания квалифицированного педагогического корпуса необходимо наличие материальной и моральной заинтересованности – хорошая заработная плата и престижность профессии. Наконец-то оплата труда педагога стала достойной и справедливой. Наконец-то условия труда педагога стали улучшаться. Наконец-то появились различные программы и гранты, адекватно оценивающие и стимулирующие педагогов. Не надо бояться расходовать на все это деньги, но я считаю, что этого недостаточно. При нынешнем положении оплаты труда, на уровне, качественные изменения и обновления в педагогическом корпусе будут происходить очень долго. Чтобы результаты были получены в короткое время, необходимо, я считаю, зарплату педагогов сделать в 2-3 раза выше, чем в среднем по региону. В качестве примера может служить кадровая политика, проводимая в МВД. Тогда, буквально за 2-3 года, путем отбора, в системе образования можно будет создать и поддерживать качественный контингент учителей. Также, надо вводить дополнительные социальные льготы для педагогов, работающих в особых условиях (например, сельские школы). Что касается педагогов, случайно попавших ранее работать в школу и старающихся удержаться при новых уровнях заработной платы? Для них необходимо

4

проводить аттестации и проверки их компетентности путем тестирования обучаемых ими учеников. При приеме же новых необходимо применять особые условия (например, в Швейцарии 7 лет испытательного срока). Я считаю, что все расходы могли бы вернуться в ближайшем будущем в виде повышения (пусть не в разы, но в проценты) качества образования.

Во всех вопросах деятельности школы и в процессе достижения желаемых результатов огромную роль, конечно, играет директор школы. «Обеспечить эти условия может только сильное руководство вполне определенного типа, ориентированное на создание соответствующей среды внутри школы» (С.44, абзац 6).

В последующих главах своей книги автор обратил внимание, рассмотрел и указал интересные направления, по которым, как мне представляется, необходимо действовать (в части управления) директорам школ для решения проблем и вопросов, касающихся задач повышения качества образования.

Каждый руководитель в общем уже имеет представления и понятия в вопросам управления. Кто-то больше - на уровне понятий, кто-то и в какой-то определенной области меньше - на подсознательном, интуитивном, уровне. Однако, первоначально представляемые сложными термины впоследствии при прочтении каждой главы книги становятся понятными, а мысли и идеи полезными для любого руководителя.

Автор указал на необходимость повышения качества организации. Параметрами, характеризующими качество организации, автор книги определил ее открытость и внутреннюю сложность формальной и неформальной структуры, «то есть тем, как именно в данной организации устроена жизнь педагогов» (С.65, абзац 5).

Следующее направление – сохранение и наращивание социального капитала школы, повышение уровня доверия в системе управления школой. Это направление является очень интересным и в то же время сложным для

5

руководителя ОУ. Какие-либо результаты в этом направлении могут быть достигнуты, в лучшем случае, в среднесрочном периоде. Это накладывает определенный отпечаток на возможную длительность деятельности отдельного руководителя ОУ. В целях ускорения создания школ с хорошими социальными и человеческими капиталами в отдельных ОУ могут создаваться молодежные педагогические коллективы, сформированные непосредственно самими руководителями ОУ. Кстати сказать, что в г. Казань уже функционирует такая школа №19, в которой директором работает молодой человек в возрасте 24 лет, а педагогический коллектив школы состоит из учителей примерно этого же возрастного уровня.

Очень интересным для каждого руководителя, и не только руководителя, может быть рассмотрение термина «организационная культура». Человек в любом случае будет продолжать свой карьерный рост. Учитель может стать

завучем другой школы, завуч может стать директором другой школы, в которых уже были выработаны свои навыки, привычки и ограничения, определяющие поведение сотрудников. Каждый человек знает об этом. Знание этого, быстрое распознавание этих особенностей, поможет новому руководителю безболезненно для себя и коллектива провести изменения для решения поставленных им самим собой задач.

Что касается остального текста, то данное произведение рассматривает очень интересные моменты, в том числе психологические, жизнедеятельности педагогического коллектива и всей школы. Для меня, как я думаю, будущего руководящего работника системы образования, рассмотренные аспекты, мысли и идеи, будут полезны и окажут большую помощь. В частности, в вопросе создания «команды под задачу» (С.153). Прочитав текст, я утвердилась во мнении, что такие «команды» можно создавать без больших проблем только в рамках методических объединений по предметам, которые уже сейчас существуют в структуре нашей школы и в которых, совершенно безболезненно и спокойно, варьируются составы групп, решающие конкретные задачи.

6

По своему опыту я знаю, что роль директора школы в деле повышения качества образования всегда была, есть и будет наиважнейшей. От профессионализма директора зависит результативность образовательной и воспитательной деятельности школы. В своей будущей руководящей деятельности я бы взяла на вооружение основные мысли, выраженные в рассматриваемой книге, которые способствовали бы быстрейшему достижению задач создания качественного ОУ. Первоначально определила для себя стратегию управления и составила план действий. Управленческая структура школы, в которой я работаю, меня на первых порах удовлетворяет и является достаточной. Ее можно на первое время оставить. Впоследствии, когда количественные изменения приведут к необходимости качественных (инновационных) изменений, можно будет изменить и создать оптимальную структуру школы.

Важным в деле управления было бы создание организационной культуры

школы, обеспечивающей и поддерживающей взаимодействие учителей, предполагающей совместное планирование и рефлексию профессиональной деятельности. Создала бы педагогический коллектив из высококвалифицированных кадров на основе доверия, лояльности и синергетики, и заинтересованных именно в результатах своей работы.

Дополнительно к основным критериям оценки учебной деятельности педагогов, которыми являются успеваемость и качество образования, в качестве приоритетных можно было бы добавить массовость, количество и качество участия учеников в конференциях, конкурсах, олимпиадах, соревнованиях и т. д., а также определить в качестве направления создание и развитие внешних связей. Директор школы должен уметь применять системы управления, мотивации и манипуляции грамотно и последовательно.

В образовательном процессе значение имеет и деятельность второго звена управления, а именно заместителей директоров, обеспечивающих и претворяющих в жизнь мероприятия, направленных на выполнение задач,

7

поставленных перед школой.

При этом нельзя сбрасывать со счетов и значение руководящей и направляющей силы в решении стратегических задач развития системы образования в России – министерства и управления образования. К ним я бы присоединила и научные ресурсы системы образования (например, в части создания программ и методик, направленных на повышение способностей детей к интеграции в общество). Я считаю, что только все вместе они способны осуществить задуманные изменения и реформы для достижения намеченных целей. Я согласна с выражением автора: «Хорошее образование сегодня — это результат коллективных усилий» (С.30, абзац 1).

8

Список литературы

Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ.—М.: Сентябрь, 2011. — 176 с.

9