

Несмеянова Елена Ивановна

канд. экон. наук, доцент

ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет

им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»

г. Казань, Республика Татарстан

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

***Аннотация:** в статье приводится обзор существующих подходов к решению проблемы управления образовательными учреждениями. В процессе исследования были определены мнения ведущих докторов наук по вопросам сложившейся специфики управления образовательными учреждениями. Рассмотрено учебное пособие Г.Г. Габдуллина «Модернизация школы: проблемы управления» с позиции практики и возможности его практического применения в системе образования. Проанализирована статья А.В. Артюхова, в которой рассматриваются подходы к проблеме с позиции федерального закона и возможности улучшения системы управления образовательными учреждениями.*

***Ключевые слова:** функции управления школой, негативные процессы, волюнтаризм, директор школы, распределение фонда оплаты труда, сговор группы лиц, личная преданность, реактивное поведение, система наказаний.*

Управление учреждениями образования в стране оставляет желать лучшего, об этом достаточно много пишут авторитетные учёные, обсуждая проблему и её причинно-следственные связи, предлагая пути решения и вектор развития.

По мнению автора статьи, в обсуждении проблемы не говорится о том, кто или от кого зависит качество образования – это руководитель образовательного учреждения (школы, колледжа, вуза). Именно *руководитель образовательного учреждения* определяет практически все принципиальные вопросы найма, оплаты труда и загруженности педагогического состава, организационно-хозяйственной деятельности учреждения.

Г.Г. Габдуллин, доктор педагогических наук, профессор Института развития образования Республики Татарстан, в учебном пособии «Модернизация школы: проблемы управления» рассматривает суть проблемы образования через «теоретическое обоснование и практическую апробацию научных основ внутришкольного управления в условиях модернизации системы образования в свете требований новых, Федеральных государственных образовательных стандартов» [1, с. 124].

В четырёх главах этого пособия учёный пытается найти ответы на причины проблем школьного управления. В рамках проведённого профессором исследования были выявлены: «упущения в общем образовании, в реализации задач реформирования школы связаны с недостатками в понимании управленческими кадрами смысла и значения организационно-педагогических функций управления школой и низким уровнем их реализации» [1, с. 125].

Рассматривая проблемы управления образовательными учреждениями, Г.Г. Габдуллин ищет пути улучшения системы организации работы школы, которые определяются новыми стандартами и требованиями вышестоящих органов власти и приходит к выводу о том, что *управление бизнесом и управление образовательным учреждением имеет разные основания*, поскольку цели у них также различные!

Разделяя понятия – *объект и субъект управления образовательным учреждением*, Г.Г. Габдуллин предлагает *корректировки содержания каждой процессуальной функции управления школой*. Предлагая три категории функций:

– целевые функции управления школой (обеспечение непрерывного образовательного процесса; обеспечение доступности образования для каждой категории детей школьного возраста; обеспечение соответствия качества образования запросам личности и общества);

– специфические организационно-педагогические функции управления школой;

– операционные (процессуальные) функции управления школой, которые раскрывают сам процесс (алгоритм) управления в школе и объединяют такие действия (операции), педагогический анализ, целеполагание, планирование, организацию, контроль и учёт, руководство [1, с. 126].

С точки зрения практика, т.е. руководителя школы, всё перечисленное в учебном пособии Г.Г. Габдуллина является констатацией факта требований стандартов ФГОС, с претензией на новизну решения и попытку выдать за новацию подходы организации системы управления образовательным учреждением. Учебное пособие Г.Г. Габдуллина «Модернизация школы: проблемы управления» по сути своей теоретизировано, в нем нет конкретных рекомендаций по улучшению системы управления образовательным учреждением. Сложно понять, чем оно может быть полезно в учебном процессе студентов?

Разумеется, необходимо изучать происходящие в системе управления образовательными учреждениями проблемы, поскольку многое изменилось в организации системы образования в России, особенно после перехода на Болонскую систему. На протяжении 30 лет современной истории копились проблемы, решение которых откладывалось, и страна получила низкое качество образования школьников, отсутствие профессиональных компетенций и навыков выпускников вузов (об этом много говорится на разных уровнях и цифры статистики красноречиво доказывают остроту проблемы).

Автор статьи согласен с мнением А.В. Артюхова, доктора социологических наук, который рассматривая проблемы управления образовательными учреждениями и перспективы их разрешения средствами закона утверждает, что «руководители образовательных учреждений оценивают возможности управления весьма сдержанно. Среди ограничителей управленческой деятельности называются:

1) невозможность привлечь на работу лучших представителей общества и молодёжь из-за низкой заработной платы. Автор статьи описала эту проблему [3];

2) невозможность экономически стимулировать работников, если нет достаточных внебюджетных источников;

3) финансовые возможности не позволяют создать необходимую учебную базу, в то же время финансовая самостоятельность подменена казначейством и агентством по имуществу, а также целым рядом условностей;

4) академическая свобода ограничена стандартами, аттестацией и аккредитацией;

5) отсутствие узаконенного партнёрства между профессиональными образовательными учреждениями и работодателем [2].

Несмотря на то, что статья А.В. Артюхова была опубликована в 2006 году, она не потеряла свою актуальность в 2022 году, так как проблемы управления образовательными учреждениями до сих пор не решены. Смена министра образования РФ, много обсуждений и заседаний на разных уровнях власти, не создали позитивных процессов в системе управления образовательными учреждениями. А.В. Артюхов признает как факт то, что «качество управления образовательным учреждением сегодня в основном отдано на откуп руководителю образовательного учреждения» [2].

Основные причинно-следственные связи проблем кроются в том, что Федеральные законы «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» призваны регулировать вопросы управления образовательными учреждениями, непосредственно посвящённые данному вопросу *«весьма скудны и регулируют только меньшую часть положений, которые возникают при управлении»* [2].

Как следствие, отсутствие чётких механизмов регулирования деятельности руководителей школ, вузов и колледжей приводит к созданию *своего видения функций и принципов* управления образовательным учреждением. Отсюда и проблемы в системе управления, которые создаёт руководитель:

1) неограниченная власть ректоров вузов и директоров школ (самодурство и самоуправство) [2];

- 2) отсутствие контроля распределения фонда оплаты труда педагогов;
- 3) перекосы в системе оплаты труда профессорско-преподавательского состава вуза, которые получают в виде доплаты лишь малую часть средств заработанных вузом за счёт внебюджетных студентов (не более 25%);
- 4) диспропорция в оплате труда ППС и проректоров вуза, которая составляет 15 кратную разницу. ППС вынуждены работать в нескольких местах, чтобы обеспечить себе более-менее приемлемую жизнь;
- 5) доплаты за издание научных статей и участие в научных конференциях отсутствуют, т.е. система стимулирования не работает [2];
- б) директора школ единолично принимают решения о распределении фонда оплаты труда учителей и о назначении им компенсационных выплат;
- 7) отсутствие контроля сложившейся системы управления образовательным учреждением со стороны Управления образованием города;
- 8) нарушение трудовых прав учителей, относительно распределения трудовой нагрузки (помимо проведения уроков, вменяются административные обязанности, которые не оплачиваются директором);
- 9) учителя не обращаются за защитой своих прав к профсоюзной организации, поскольку не видят в ней поддержки, а коллективный договор не соблюдается со стороны директора;
- 10) тотальное неуважение к учителю начинается с руководителя образовательным учреждением.

Автор статьи на практике столкнулся с проблемой волюнтаризма директора школы. Для чистоты эксперимента, устроилась в школу в качестве учителя обществознания (в школе в середине года уволился учитель). Являясь кандидатом экономических наук, доцентом, имея нагрузку в 18 часов в неделю, положили типовой оклад (16567 руб.), утверждённый муниципальным образованием города. Будучи специалистом в области консалтинга, мне было не сложно увидеть комплекс проблем и типичных ошибок в системе управления, которые допускал директор школы (в школе учиться 1080 школьников):

1) нагрузка на педагогов распределяется не равномерно;

2) отсутствует работа по формированию сплочённого коллектива учителей;

3) директор негласно установил лимит (10 часов в месяц) при доплате за замену отсутствующего учителя. В период ОРЗ и вирусных заболеваний граждан, многие учителя находились на больничном, а те, кто работал, вынуждены вести занятия в двух и более классах.

Фактически нет никаких ограничений для оплаты труда учителей, которые замещают заболевшего учителя, в месяц может быть и 36 часов (на примере других школ города). Директор, ограничивая выплаты за замещение учителя, получает существенную экономию фонда оплаты труда. На этом основании главный бухгалтер школы готовит приказ о премировании директора школы (размер премии может достигать несколько сот тысяч рублей в месяц);

4) образование «клики» – сговор группы лиц (директор, главный бухгалтер, заместители директора по методической и воспитательной работе) направленный на распределение доплат, выплат из фонда оплаты труда и распределение педагогической нагрузки, ведение факультативов и кружков;

5) директор требует от учителей личной преданности (обязан информировать его о слухах, разговорах и прочее);

6) отсутствие планирования организационно-воспитательной работы с учащимися, «реактивное поведение» (есть запрос из мэрии, выполняем!);

7) доминирует система наказаний учителей и учеников школы над системой поощрений;

8) заместители директора не взаимодействуют «по горизонтали», в процессе решения вопросов организации работы с классами, все вопросы решаются через директора. Отсутствие функции делегирования полномочий, «стягивание решений на себя»;

9) заместитель директора по методической работе при решении вопроса «о получении квалификационной категории учителя» требует от педагогов запла-

тить ей (от 10 тыс.руб. и более) и только при этом условии она принимает документы для передачи их в Информационно-методический центр муниципального образования города для решения вопроса, т.е. для того, чтобы педагог смог получать дополнительную доплату за категорию, он должен заплатить «мзду».

Это коррупционная составляющая, но она также не является предметом для разбирательства на уровне Управления образования города. Учителя имеющие мизерные зарплаты считают не справедливым такое положение дел, но не жалуются в профсоюзную организацию, в Прокуратуру города. Почему учителя так себя ведут?

Ответ очевиден, в городе и на уровне Республики Татарстан известна ситуация, которая длится с 01 февраля 2019 г., с учителем истории из школы №24. Валиуллин Раушан подал жалобу в Прокуратуру РТ с претензией о «несоответствии заработной платы учителя, средней заработной платы по региону» и о не выполнении Указа Президента РФ В.В. Путина от 7 мая 2012 г. №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

При заявленной Татарстанстат средней заработной платы по региону в размере 33890 руб., зарплата учителя составляет не более 25 тыс. руб. до вычета подоходного налога. В итоге учителю пересмотрели оплату труда, которая изменилась незначительно, но она не стала соответствовать «средней по региону». В итоге, учитель стал «персоной нон грата», он постоянно вынужден доказывать свою правоту и отстаивать свои права на работу в школе.

10) классные руководители автономны, у них нет поддержки со стороны заместителей директора и его замов, особенно в решении конфликтных вопросов с родителями и учениками.

Директор школы играет роль «отца семейства», которого окружают «нерадивые дети»! В системе взаимоотношений с коллективом он предпочитает стратегию «запугивания и обещаний», выстраивает «круг доверенных лиц». Та-

кого директора школы сложно воспринимать с пиететом, у него высокая текучка кадров, на него в Муниципалитет города поступает поток жалоб от родителей за нарушение им ФЗ «Об образовании», поскольку директор лично встречает школьников у дверей школы, и если ученик приходит в 8.25 (занятия начинаются в 8.30) он его считает опоздавшим и направляет на улицу чистить снег, мести школьный двор и выполнять иные работы. Некоторые ученики просто уходят домой, в итоге они прогуливают школу, не получают знания.

Отсюда низкие показатели в учёбе по школе – это единственная в городе школа, которая вошла в список «500+» (школы с «низкими образовательными результатами обучения, работающими в сложных социально-экономических условиях, а также адресная поддержка учащихся с проблемами обучения»).

В этом году у директора школы закончился трудовой контракт, но Управление образования города не провело объективной оценки его работы, продлив контракт ещё на четыре года.

Как только это стало известно, он заявил педагогам, что начинает новый этап «строгого режима». Как вы понимаете, количество заявлений от учителей на увольнение увеличилось! С кем он будет открывать новый учебный год?

Таких директоров школ в городе, и, к сожалению, в стране более чем достаточно. Сидит такой «царёк» себе в кресле директора и делает то, что считает нужным (в течение пяти лет действия контракта), ему никакие законы и стандарты «не писаны»! У него своё видение системы управления образовательным учреждением.

Качество системы образования начинается с человека, который в этой системе работает. Стандарты, законы и прочие методические рекомендации, направленные на управление образовательными учреждениями сами по себе не могут дать результат. Нужно начинать подготовку квалифицированных директоров школ, поскольку «рыба гниёт с головы»!

На уровне Министерства образования РФ так вопрос не ставится! Рассматривается необходимость только по переподготовке учителей для работы по но-

вым стандартам. А директора школ опять выпадают из системы переподготовки, они вне контроля – авторитаризм, абсолютная власть, которая развращает! Нужно создать систему контроля распределения фонда оплаты труда и прочих доплат из бюджетов разных уровней, чтобы исключить возможность проявления директором личного интереса к финансовым ресурсам, которые выделяет государство.

В рамках рассматриваемого примера могу подчеркнуть тот факт, что директор школы не знал, что его заработная плата напрямую зависит от роста заработной платы учителей! Он свято верил в то, что его оплата труда зависит от количества сэкономленных средств на оплате труда учителей. Причина подобного отношения директора школы кроется в отсутствии государственного контроля над его деятельностью.

Директора школ мигрируют из одной школы в другую, после окончания срока действия контракта (5 лет). По итогам освобождения от должности в одной школе они не проходят процедуру проверки организационной, финансово-хозяйственной деятельности, не отчитываются за освоенные денежные ресурсы. В связи с этим возникает много вопросов к Управлению образования города, поскольку для них директора школ являются своего рода кормушкой, от которой они получают свой «кусочек пирога».

Список литературы

1. Габдуллин Г.Г. Новое исследование проблем школьного управления / Г.Г. Габдуллин // Казанский педагогический журнал. – 2019. – №1. – С. 122–128.
2. Артюхов А.В. Проблемы управления образовательным учреждением (организацией) и перспективы их разрешения средствами закона / А.В. Артюхов // Право и образование. – 2006. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lexed.ru/pravo/journ/>

3. Несмеянова Е.И. Системные проблемы школы / Е.И. Несмеянова // Общество и наука: векторы развития (Чебоксары, 29 июня 2022 г.) / редкол. О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: Интерактив плюс, 2022. – 180 с.