

# МУНИЦИПАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ система: условия функционирования и развития



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



**Анатолий Валентинович Соложнин,**  
*кандидат педагогических наук*

Важность категории «условия» мы осознаем лишь тогда, когда из-за внезапного исчезновения какого-то условия наша деятельность становится невозможной. Вспомним факт, свидетелем которого был каждый. Есть хороший лекционный зал, удобные кресла, столики для письма, радиооборудование, отличная акустика, хорошее освещение, оптимальная температура, работает вентиляция, квалифицированный лектор, люди пришли мотивированными, у них хорошее настроение, они хотят слушать специалиста, который хочет и может давать им новые знания. Но вдруг в городе отключили электричество: погас свет, перестал работать микрофон... — и дальнейшая работа лектора с аудиторией парализована. А ведь исчезло только одно из условий. Известно: условия чаще всего в саму деятельность не входят, но при отсутствии надлежащих условий наша деятельность будет либо парализована, либо будет протекать в несовершенном виде. В статье названо семь групп необходимых условий.

- организационно-педагогические
- научно-методические
- кадровые
- нормативно-правовые
- финансовые
- материально-технические
- временные условия

**С**оздание условий полноценного функционирования и развития становится особенно актуальным, если мы вспомним, что любая действительно новая идея, задача, цель

управления возникают лишь тогда, когда все условия её решения уже налицо или находятся в процессе становления.

Создание условий — это то, чем Управлению образования нужно заниматься всегда, при любых политических ситуациях и финансовых возможностях.

### **Организационно-педагогические условия**

Организационно-педагогические условия функционирования и развития муниципальной образовательной системы определяются полномочиями органов местного самоуправления. При обеспечении организационных условий в сфере образования любые управленческие усилия должны преследовать, в конечном счёте, педагогические цели. Создание организационно-педагогических условий означает:

- **определение или корректировку структуры муниципальной системы образования** (сколько и каких учреждений, управляющих и сервисных организаций необходимо иметь);
- **распределение направлений и задач деятельности между субъектами и объектами управления муниципальной системы образования.** Например, при создании или реорганизации учреждений заранее определяются профиль деятельности, их основные цели и задачи. Так же — и в отношении методических центров, централизованных бухгалтерий и других сервисных подразделений, а также самого Управления образования. Периодически цели и задачи деятельности подвергаются анализу с точки зрения их достижения и устанавливаются вновь;
- **установление порядка и координация взаимодействия между элементами системы.** Порядок взаимодействия между учреждениями и Управлением образования в каждой территории складывается годами. Кому-то может показаться, что какого-то особого порядка и нет. На самом деле он существует, неся с собой как удобства, так и хлопоты. Известно, например, что везде ежегодно празднуется 1 сентября как День знаний. Даже для такого традиционного события накануне проводятся координационные совеща-

ния, где обсуждаются организационные вопросы: составляется общее расписание торжественных линеек, других массовых мероприятий, определяется участие учреждений культуры, спорта, общественных организаций. При хорошем планировании и отработке взаимодействия весь город(район) представляет собой единый, слаженный организм, создающий настоящий праздник для детей и родителей.

Проведение любых общерайонных или городских мероприятий требует от одного из подразделений координационных действий. Даже в таком, казалось бы, простейшем вопросе, как доставка детей в загородный оздоровительный лагерь необходимо скоординировать действия (то есть создать оргусловия) как минимум, четырёх субъектов: транспортное предприятие, полиция, загородный лагерь, родители;

- **планирование как организационно-педагогическое условие.** В течение года в городах проходит много акций с участием детей. Чем слабее организующая роль Управления образования, тем выше риск увеличения количества мероприятий, заложниками которых становятся дети и педагогические коллективы. Детей бесконечно могут приглашать соседние подразделения администрации и общественные организации в чём-то поучаствовать в качестве зрителей. Например, в период предвыборных кампаний активизируются политические партии, предлагая детям с родителями прийти на открытие выставки. Часто слышатся предложения освободить детей от уроков ради посещения соревнований или пригласить на классные часы специалистов из других ведомств.

Для эффективного управления образованием нужна позиция принципиального планировщика. Во-первых, в начале года составляется общий план городских мероприятий, основа которого — образовательный процесс. Во-вторых, учитываются все традиционные мероприятия, которые хорошо зарекомендовали себя

и от которых неразумно отказываться: предметные олимпиады, спартакиады, фестивали самодеятельности, праздники, посвящённые памятным датам. Наиболее крупные мероприятия включают в план администрации муниципального образования: это позволит впоследствии ссылаться на постановление, выполнение которого требует временных затрат, а стало быть, даёт Управлению образования право отказаться от несвойственных ему дел. И вопрос не в административных амбициях: Управление образования обязано обеспечивать исключительно педагогически целесообразные организационные условия, чтобы ограждать школы от ненужных нагрузок, тем самым создавая им возможности для развития педагогического процесса.

### Научно-методические условия

Если в городе (районе) сохранён информационно-методический центр, то это условие обеспечивают его сотрудники. Если нет, то — соответствующий отдел Управления. Если и такого отдела нет, то — сотрудник Управления, которому это поручено. Отказаться от создания этих условий ни в коем случае нельзя, ибо без них муниципальная образовательная система будет обречена на стагнацию.

Достаточно долгое дело обеспечения научно-методических условий — создание банка цифровых методических ресурсов — последовательное накопление рабочих программ, поурочных разработок (планов, проектов) по всем предметам, всем темам для всех классов, чтобы каждый учитель мог взять методический материал для подготовки своей поурочной разработки.

Поскольку универсальных планов не существует (все они связаны с конкретными детьми), автор методического материала должен назвать учебные возможности класса, где его план урока давал высокий обучающий, воспитывающий и развивающий эффект. Возможно, у автора разработки есть варианты урока для детей с разными учебными возможностями. В любом случае речь, разумеется, идёт не о механическом переносе текста поурочных планов какого-то учителя из тетради на диск.

Полезно создать банк цифровых ресурсов, содержащих программы развития, планы экспериментов школ, учителей и других материалов, которыми при наличии необходимой информации, рекламы и маркетинга могли бы пользоваться все работники образовательной системы города (района).

Особое место в научно-методических условиях имеет тезаурус (источник, банк, кластер, полный систематизированный набор) инновационных идей для развития школ, учителей и идей для развития самого Управления. К сожалению, большинство Управлений созданием банков идей вообще не занимается. Этим объясняется тот факт, что всё больше за новшества выдают ретроинновации или даже псевдоинновации, при которых никакого развития быть не может.

Научно-методические условия включают и создание при Управлении экспертных советов для оценки педагогических инициатив, программ развития образовательных учреждений, программ опытно-экспериментальной работы учителей. Тут важно не количество людей в советах, не их должности, не представительство разных общественных сил, а компетентность хотя бы нескольких членов Совета.

И конечно, к научно-методическим условиям следует отнести наличие в Управлении или методическом центре сотрудника, который мог бы выполнять роль квалифицированного консультанта для всех работников образования города (района), нуждающихся в профессиональных советах по педагогике, управлению: это может быть человек или группа людей, работающих на часть ставки или по договору.

К научно-методическим условиям относится и совершенно необходимая работа — организация приобретения работниками образования методической литературы.

### Кадровые условия

Напомним, что в законе об образовании подбор кадров учителей, воспитателей и других работников отнесён к компетенции самих образовательных учреждений — это если подходить к проблеме с позиций формальной логики. Диалектическая же логика (логика жизни, практики) требует, чтобы Управление образования этой проблемой тоже занималось, поскольку у органа образования здесь есть свои и немалые возможности.

Создавать кадровые условия следует начать с всестороннего анализа всех кадров в городе (районе) по возрасту, стажу работы, полу, образованию, квалификации, материальному положению, наличию/отсутствию поощрений, креативности. Только на этой основе можно прогнозировать кадровые потребности на ближайшую, среднюю и дальнюю перспективу.

На этой же основе формируется заказ на подготовку специалистов в учреждениях высшего и среднего специального профессионально-педагогического образования, а также подбирается и готовится кадровый резерв руководителей школ.

Важный компонент работы Управления по созданию кадровых условий — мониторинг материального положения всех категорий работников образования и постоянное внесение предложений администрации муниципалитета по его улучшению.

Кроме того, приходится почти ежегодно вводить новые системы оплаты труда педагогов, участвовать в муниципальных программах социальной поддержки работников бюджетной сферы, в регулировании заработной платы руководителей школ.

К кадровым условиям отнесём и участие Управления в работе региональных комиссий по аттестации педагогических кадров, а также координацию повышения квалификации через массовые наборы в институты повышения квалификации и развития образования.

Правильно поступают те Управления образования, которые (несмотря на то, что это не их полномочия) инициативно организуют приезд высококвалифицированных мастеров страны для проведения курсов, семинаров педагогических работников и руководителей по тем актуальным проблемам, по которым в городе (районе) и области нет специалистов высокого уровня.

Наконец, создание кадровых условий включает подбор и выращивание специалистов самого Управления.

### Нормативно-правовые условия

Форм нормативного правового документа на уровне Управления образования две — приказ и распоряжение. Приказы обычно подразделяются на ряд направлений: по учредительной деятельности, по кадрам, по финансированию и т.п.

Управления пользуются ещё и такими формами документов, как письма и рекомендации. Чего стоят, например, письма финансовых органов, налоговых инспекций, контролирующих организаций — всех тех, кто желает управлять, но не имеет при этом полномочий. А эффект они производят очень солидный. Например, письмо чиновника налоговой инспекции может определять порядок налогообложения педагогов целой страны, несмотря на необязательность его выполнения с точки зрения закона. Нормативными правовыми актами любого уровня могут быть только законы, постановления, распоряжения, приказы. **Письма и рекомендации к этой категории не относятся.**

Основной документ, устанавливающий статус, полномочия, права и обязанности Управления образования, — это Положение об Управлении образования. В каждом городе сложились свои стереотипы этих положений. Отметим вопросы, которые имеют для всех принципиальное значение: учредительство образовательных

учреждений; приём и увольнение руководителей; администрирование доходов и расходов в системе образования; обеспечение прав детей на образование; регулирование отношений школ и надзорных органов в вопросах соблюдения требований СанПиН, требований пожарного, технического надзора.

Деятельность школ регламентируется их уставами. В соответствии с действующим законодательством устав разрабатывает и принимает сама школа, а утверждает Управление образования.

Нормативно-правовые условия функционирования и развития муниципальной системы образования постоянно изменяются: любые изменения в законодательстве, затрагивающие интересы образовательных учреждений, должны незамедлительно отражаться в нормативно-правовых документах системы образования. Для этого в структуру Управления включают юридическую службу.

### **Документы, обеспечивающие функционирование муниципальной системы образования**

#### *Учредительные документы*

К этой группе относим постановления и приказы, которые создают, реорганизуют или ликвидируют школы, утверждают их уставы. Список действий этой группы самый короткий, он же самый ответственный. Любые, даже незначительные ошибки оборачиваются остановками деятельности школы. Например, отсутствие государственной регистрации или постановления на налоговый учёт влечёт остановку финансирования. Для подготовки учредительных документов нужен юрист или работник, который постоянно связан с юрисконсультантом.

#### *Кадровые документы*

Это акты по вопросам приёма, увольнения, награждений или взысканий руководителей, регулирования размера их заработной платы. К этой группе отнесём и приказы, регулирующие отношения директоров школ и Управления образования: предоставление отпусков, установление графиков рабочего времени, направление в командировки, изменения в долж-

ностной инструкции или в контракте — таков основной перечень кадровых вопросов. При его расширении руководитель Управления образования должен руководствоваться как минимум двумя основаниями: полномочиями Управления образования и нормами Трудового кодекса РФ.

#### *Финансовые документы*

В каждом городе или районе есть свои традиции, законодателем которых являются вышестоящие финансовые органы, и, нередко, ревизорские службы. Безусловно, основу нормативных условий финансирования составляет Бюджетный кодекс РФ и действующие инструкции по бухгалтерскому учёту.

Большинство руководителей Управлений образования не любят вчитываться в эти документы, тем более что написаны они очень специфическим языком, работники бухгалтерий обычно изучают только те статьи и пункты, которые касаются именно их участка работы. Специалистов, которые хорошо знают нормативные документы по финансовым вопросам, мало. По этой причине действуют чётко отлаженные схемы, алгоритмы, известные всем и вся, нарушая которые можно получить два типичных варианта последствий: либо не проводится финансовая операция, либо при проведённой финансовой операции закладывается ошибка, которая с высокой степенью вероятности будет выявлена контролирующими органами. Любопытно в этой связи то, что даже при чётко отлаженных схемах финансирования, при, казалось бы, невозможности провести финансовую операцию по некорректно составленным документам, проверяемая организация (школа, детский сад...) практически всегда оказывается в роли виноватого.

**Рекомендуем всегда помнить: в финансовом документе подпись руководителя, даже при отсутствии приказа, несёт нормативную нагрузку.**

Любое мероприятие, оформляемое приказом по Управлению образования или по школе, обычно сопровождается финансовыми расходами, поэтому практически всегда нужно принимать решение об их обеспечении. Простой пример. Готовится приказ о направлении группы учителей на курсы повышения квалификации; очевидно, что получает нормативное закрепление вопрос о сохранении заработной платы и оплате командировочных.

Управление образования — главный распорядитель и получатель бюджетных средств по отношению к подведомственным учреждениям, а также выполняет функцию финансового контроля (статья 269 Бюджетного кодекса РФ).

#### *Процессуальные, сопроводительные документы*

Как-то мы спросили опытного начальника Управления, кто из специалистов чем у неё занимается. Она перечислила нам типовые обязанности и вдруг произнесла функционал самого авторитетного специалиста простыми словами «Он у меня по всякой беде». Этот специалист осуществлял функции оперативно-управляющего, ответственного за любые срочные оргвопросы; быстро и грамотно составлял справки, отчёты и срочные приказы.

К процессуальным документам относятся также инструкции, информационные и рекомендательные письма, которые подчас срабатывают наравне с приказами, но приказами не являются и потому их исполнение необязательно.

#### **Финансовые условия**

Привыкать к хроническому недофинансированию образовательной отрасли нельзя, и нужно делать всё, чтобы бюджетные деньги выделялись по максимуму возможно. Необходимо решительно отказаться от позиции «сколько дадут — тем и будем располагать», ибо начальник Управления обязан добиться большего, чем дадут.

Бюджет образования определяется городской Думой (Советом депутатов).

Начать нужно с подготовки документов (аналитических записок, обоснований, расчётов, справок) для планирования бюджета на очередной финансовый год.

Главное — тщательно рассчитать, **какое количество денег нужно**, чтобы муниципальная образовательная система могла функционировать и развиваться. Эта сумма должна быть безупречно обоснована и всем известна.

Проблема в том, что для депутатов любая цифра (что 5, что 50, что 500 миллионов рублей) кажется огромной. При определении бюджета образования они отталкиваются от прошлогодних показателей, и им кажется, что они чуть ли не облагодетельствовали образовательную отрасль. Но если начальник Управления покажет, что выделенная сумма составляет, например, меньше десяти процентов от потребного, то депутаты вернутся к слушаниям по этому вопросу.

Огромную роль при защите бюджета образования в городской Думе имеет эрудиция начальника Управления, его имиджевые качества, личный авторитет, ораторское искусство, умение убеждать депутатов. Очень полезно почитать книги выдающихся адвокатов, где представлены их лучшие защитительные речи.

Мы были свидетелями ситуации, когда мнения депутатов разделились примерно поровну (и каждая группа была по-своему права). Но вот слово попросила начальник Управления образования, привела дополнительные аргументы в защиту бюджета и закончила словами: «Если Вы не хотите социального взрыва в городе, то...». И депутаты вернулись к вопросу финансирования образовательной отрасли.

Будем помнить: в условиях хронического недофинансирования образования руководители школ очень чувствительны к тому, как Управление добивается улучшения

финансовых условий. И если они видят, что позиция органа образования пассивна, они начинают считать, что Управление им вообще не нужно. «Поделить те крохи, что выделили, может и технический работник бухгалтерии», — не без оснований говорят они. Как только Управление начинает что-то требовать от школ или критиковать работу директоров, у многих появляется аргумент, которым они непременно пользуются: «А Вы создали нам финансовые условия для модернизации, для инноваций, для всего, что Вы требуете?». Были случаи, когда директора от отчаяния выходили на трибуну августовской конференции и гневно говорили вышеназванное с трибуны под аплодисменты зала, чем в мгновение обесценивали всю работу Управления, а иногда этим решали судьбу начальника Управления.

Чтобы добиться успеха в Думе, необходима предварительная работа с депутатами по расчётам потребности на очередной финансовый год и обязательная работа по лоббированию интересов образовательной отрасли.

Отстаивание в городской Думе достойного бюджета образования — предмет личной ответственности начальника Управления образования и всегда показатель его профессионализма и авторитета. Отстоять лучший бюджет — это показатель уровня мастерства и даже искусства руководителя Управления.

Созданию финансовых условий могут существенно помочь внебюджетные средства. Тут есть два источника, и каждый из них требует терпеливой организационной работы.

Первый — это Попечительские советы школ в форме общественной организации или некоммерческого партнёрства. Во многих городах и районах их вообще нет, а вот редко, но в стране есть школы, которые дополняют свои бюджеты несколькими миллионами рублей в год<sup>1</sup>.

Когда не хотят заниматься созданием этих советов, оправдывают свою бездеятельность сентен-

<sup>1</sup> Подробнее технологию создания Попечительских советов см.: *Поташиник М.М.* Эксклюзивные аспекты управления школой. М., 2011. С. 236–251; *Вифлеемский А.Б.* Как создать Попечительский совет школы и организовать его деятельность. М., 2011.

цией: «У нас очень низкая платёжеспособность населения», хотя видят, что даже в небогатых регионах и даже в сельских районах в половине дворов стоят автомобили, а в домах имеется вся дешёвая бытовая техника. Конечно, сразу Советы попечителей при школах не заработают, но если директора школ будут ими заниматься ежегодно, то через три-пять лет они получат существенную прибавку к бюджетному финансированию. Ведь когда-то и платные образовательные услуги были в диковинку, а теперь там, где разобрались, приложили усилия, нашли или подготовили кадры, источник денежных средств работает. Нужно же понимать реалии: при всех заверениях федеральных чиновников в сохранении бесплатности общего образования доля бюджетных ассигнований так или иначе сокращается, а платная часть, хоть в косвенной форме, будет только возрастать.

Ещё один источник финансов — создание благотворительного фонда развития образования города как некоммерческой организации. У нас благотворительная деятельность не развита, но первые примеры уже есть. Речь идёт о персональной работе Управления и администрации города (района), прежде всего, с бизнесменами. Мы не имеем в виду вульгарную практику, когда глава города собирает бизнесменов, например, в канун Дня учителя и облагает оброком каждого предпринимателя. Мы имеем в виду цивилизованную форму, которая называется фандрайзингом<sup>2</sup>. Самое главное в этой работе — воспитать у имущих людей потребность в благотворительности, привлечь их к участию в управлении образовательной системой города (района).

Кроме того, дополнительные финансовые ресурсы могут быть привлечены через различные гранты на проекты; за появлением этих грантов необходимо следить.

<sup>2</sup> См. *Поташиник М.М.* Эксклюзивные аспекты управления школой. М., 2011. С. 251–261.

Особое место в обеспечении финансовых условий представляет собой подготовка документов по включению муниципалитета в крупные региональные проекты на условиях софинансирования. Трудности состоят в неумении сотрудников Управления готовить документы, и тут приходится прибегать к аутсорсингу, т.е. привлекать сторонние специализированные компании к разработке проектно-сметной документации. Эта работа может стоить больших денег (больше миллиона рублей), и на это боятся идти те, кто принимает решение. Но мы считаем, что игра стоит свеч, ибо получить на реализацию проекта можно десятки миллионов рублей в течение нескольких лет.

Но тем или иным образом деньги добыты. И тут возникает важнейший фактор, относящийся к финансовым условиям, — **эффективное расходование финансовых ресурсов**. Ошибки здесь повсеместны, и цена этих ошибок очень велика.

### **Материально-технические условия**

Создание этих условий логично начать с анализа материально-технического состояния зданий и сооружений системы образования. Составляется матрица (диаграмма, таблица), в вертикальных графах которой названы объекты, которые должны ремонтироваться или поддерживаться в надлежащем состоянии (кровли, фасады, системы отопления, оконные рамы, полы, мебель и т.д.), а в горизонтальных графах — номера школ, детсадов и других учреждений. На основе этой матрицы составляется дефектная ведомость по всему, что относится к материальной базе. Тогда не будет ситуации, когда в одной школе третий раз меняют банкетки на новые (с лучшим дизайном), а в других школах мебель, столы, стулья не менялись по 30–40 лет.

То же самое делается по анализу обеспеченности образовательного процесса необходимым учебным оборудованием. А то у одних школ полтора десятка интерактивных досок

и мультимедийных проекторов, а другие не могут купить и одного экземпляра.

К этой же группе условий относятся: подготовка документов на участие муниципалитета в региональных проектах по приобретению учебного оборудования; планирование и проведение текущих и капитальных ремонтов, реконструкций, строительства; организация работы аварийных служб или системы текущего и аварийного обслуживания и т.п.

Когда названное систематизировано и находится под контролем, готовится проект по обновлению материально-технической базы на несколько лет.

### **Временные условия**

Время всегда и везде необходимо стремиться экономить. У читателей наверняка возник вопрос: почему вы пишете о необходимости экономии именно времени? Самую большую нужду школы испытывают в финансовых ресурсах, то есть в деньгах. Именно наличие денег — главное условие функционирования и развития муниципальной образовательной системы. Именно они — главное, что мы вынуждены экономить. Утверждение научно небезупречное.

Существуют два способа экономии времени. Первый — это прямое сбережение времени, получаемое в результате интенсификации управленческой деятельности, четкого планирования работы, исполнения намеченного только в установленные сроки во что бы то ни стало. Второй — опосредованный способ. Дело в том, что **время выступает интегративным и универсальным показателем любой экономии**. Именно к экономии времени, в конечном счёте, сводится экономия всех ресурсов: денег, кадров, сил, средств — это доказанный в науке факт.

Если все условия налицо и управление осуществляется оптимально, значит, намеченные результаты возникают раньше и возникает резерв времени.

**Экономия рабочего времени увеличивает свободное время управленца (как и любого человека), необходимое для самообразования, разностороннего развития, отдыха.** Запомним этот важный для Вас, уважаемый читатель, постулат.

Наукой управления установлено, что время — хронически дефицитный ресурс, оно, как известно, движется необратимо и только в одном направлении: от прошлого к будущему. Это означает, что всё намеченное на сегодня нужно выполнить только сегодня, ибо наверстать ничего невозможно. Само слово «наверстать» — это скорее литературный образ, иллюзия, отражающая желание восполнить упущенное, **что нереально по объективным законам:** всё, что не сделано сегодня, пропадает безвозвратно, ибо, перенося его на завтра и даже выполнив его, вы завтрашнего выполните на столько же меньше.

Рассмотрим типичную для начальника Управления (да и любого работника аппарата) ситуацию. Звонят в приёмную, чтобы решить с руководителем Управления важный вопрос. Вспомним, что отвечает секретарь почти ежедневно: «Она на планёрке у Главы, на совещании у заместителя Главы, на координационном совете, в городской Думе, на презентации, на городском конкурсе, смотре, форуме, фестивале, марафоне, на подведении итогов весенней недели(!) добра (взято из жизни), месячника безопасности», потом всё то же, но в областном центре, и т.д., и т.п. без конца. Спросим себя: «Наше присутствие действительно везде обязательно?». Очень многие начальники Управлений отвечают так: «Я должна там присутствовать по протоколу».

А теперь заявляем ответственно: **никакого протокола с требованиями обязательного присутствия не существует**, просто многие начальники привыкли представлять, хотя при этом никаких важных управленческих вопросов не решают. А некоторые любят это и даже убеждены, что личное представительство — это чуть ли не их главная работа. Потом начальник Управления вынужден приходить в свой кабинет в субботу и воскресенье, чтобы в тишине (если нет мероприятий в городе) изучать гору накопившихся документов, подписывать многие из них (то есть принимать осмысленные управленческие решения).

«Думать некогда! — восклицают управленцы. — Много приходится делать на ходу (то есть халтурить, — М.П. и А.С.). Вот такая жизнь стала».

Что же делать со всем этим?

Необходимо осознать, что за возможность рационально использовать своё рабочее и свободное время в нашей стране нужно бороться, а не раболепно участвовать в том, что вредит управленческой работе, а значит, в конечном счёте, вредит школам, учителям и детям. Практически это означает волевой акт, то есть отказ от формального представительства. И нужно перестать оправдывать себя, ссылаясь на вымышленный протокол. Даже если вышестоящее начальство когда-нибудь осуждающе спросит: «А почему Вас не было на...?», то терпеливо объяснять, что Вы решали проблемы образовательной системы, и добиваться понимания, иначе у Вас не останется времени заниматься собственно управлением.

Грамотные и авторитетные начальники Управлений обоснованно говорят: «Во всех случаях можно и нужно согласовывать своё присутствие или отсутствие на каких-то мероприятиях с любым руководством». **Ссылки на необходимость присутствия по протоколу — это всегда лукавство.**

**Усилия властей должны быть направлены на то, чтобы не занимать, а освободить время подчинённых.** И путь здесь очевиден: существенное сокращение тех мероприятий, которые ничего не дают для повышения качества образования детей, чтобы все работники образования имели временную возможность выполнять свои главные обязанности — управлять, учить, воспитывать и тщательно готовить себя к выполнению своего предназначения. Анализ годовых планов работы Управлений образования показывает, что реально выполняется только 50–60% намеченного (что говорит о низком качестве выполнения управленческой функции «планирования»).

Администраторам во власти нужно изменить свою психологию и понять, что все эти бесконечные и часто бессмысленные шоу, презентации, смотры, марафоны, конкурсы, фестивали, форумы, месячники на уровне города (района) и превращают образовательный процесс в школах города из главного во второстепенное по значимости «мероприятие», выполняемое наспех, без подготовки, без фантазии и творчества. Качественная управленческая работа — процесс медленный, требующий продуманности, тщательности, отдохнувшего и профессионально подготовленного человека, для чего и как важнейшее условие необходим ресурс времени.

Напомним фрагмент из фразы замотанного управленца «...думать некогда!». На это самое «думанье» (размышление, осмысление, продумывание) нужно время, без которого не может быть грамотного управления. Думанье, чтение книг, размышления о путях развития образовательной системы, о своём профессиональном росте — это работа, причём очень высокой ценности. И она требует времени.

К проблеме обеспечения временных условий примыкает проблема порочного стиля мышления, а потому и действий многих нынешних управленцев в сфере образования, а следом за ними и учителей. Мы имеем в виду стремление добиваться успехов только за короткое время<sup>3</sup>. Образовательная система не конвейер, скорость которого можно увеличить (и то, заметим, до известного предела, выше которого начинает ухудшаться качество продукции).

Ещё никому не удавалось создать 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 и т.п. — это **вся их жизнь**.

<sup>3</sup> Поташник М. Хочется всё!!! Здесь и сейчас. О массовой ошибке в подготовке программ развития школы // Народное образование. 2008. № 9. С. 104–107.

Перечислим факторы, позволяющие эффективно обеспечить временные условия для управленческой деятельности:

- грамотное, тщательное, неформальное планирование работы Управления;
- обязательная экспертная оценка времени, необходимого для реализации каждого замысла, подготовки и проведения мероприятий;
- резерв времени, заложенный во все планы, программы, проектные документы;
- сокращение времени личного присутствия на большинстве мероприятий в городе(районе); при необходимости согласование своего отсутствия с вышестоящим руководством;
- сокращение до минимума числа массовых городских (районных) мероприятий, не влияющих на качество образовательного процесса в школах;
- понимание того, что любые серьёзные преобразования невозможно осуществить быстро, за один год;
- обязательная разработка годовых и месячных циклограмм;
- выделение и себе, и подчинённым времени для самообразования и саморазвития;
- овладение навыками рациональной организации личного управленческого труда.

\* \* \*

**Только когда созданы все вышеназванные условия, Управление образования вправе требовать от школ образование высокого качества. НО**

---

Вышла в свет новая книга  
М.М. Поташника и А.В. Соложнина

## **«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ»**

**Пособие для работников органов  
образования и руководителей школ**

---

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