

Р. Баскаев

**Муниципальный  
орган управления  
и школы:  
формы  
демократического  
взаимодействия**

В «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года» говорится: «Важнейшей задачей и одним из приоритетных направлений модернизации системы образования является модернизация самой модели управления этой системой». И даётся некий общий алгоритм направления совершенствования управленческих действий: делегирование и чёткое распределение полномочий, соответствующих компетенциям работников управления, определение уровня и сферы ответственности субъектов образовательной политики.

Эти требования мы глубоко обдумали применительно к нашей деятельности, обсудили в коллективе, с директорами школ и представителями общественности. Считаем, что именно от нас во многом зависит реализация требований концепции, ибо муниципальные управления и комитеты — самое массовое управленческое звено. А, как известно, успех любой реформы решается на местах — в городах и районах.

Для себя мы уточнили понятие «модернизация управления системой». Наш управленческий объект, основная сфера ответственности — образовательные учреждения города Салехарда и его образовательная система в целом. Основной субъект системы — педагогический коллектив и его руководитель, дети, родители и общественность города, дающая школам социальный заказ.

Каждый педагогический коллектив решает определённые цели и задачи, направленные на совершенствование образования школьников. Многого зависит от того, кто стоит во главе школы, насколько он способен своевременно и мобильно реагировать на происходящие процессы, привлекать к осуществлению намеченных целей специалистов, обладающих необходимым набором компетенций и оперативно воспринимающих происходящие в жизни изменения. Наша задача — помочь в этом директорам школ, выстроить с ними оптимальные отношения — демократичные, но требовательные. Считаю, что эффективность управления муниципальной системой образования требует способности постоянно учитывать ряд факторов, влияющих на деятельность образовательных учреждений, направлять усилия педагогов на решение «западающих» аспектов, которые есть в каждой школе, на те новые задачи, которые выдвигают региональная и муниципальная программы развития образования, а также социально-экономическая ситуация в городе и округе.

Добиваясь высокой эффективности управления городским образователь-



ным пространством, мы постарались осмыслить значение и самого термина «эффективность» по отношению к управленческой деятельности в педагогическом коллективе. Это помогло нам определить несколько важных направлений в своей деятельности, скорректировать её и выстроить деловые взаимоотношения с учреждениями образования, которые, на наш взгляд, оптимальны. Это демократичные партнёрские контакты, где **все участники образовательного процесса — каждый на своём уровне — несут равную ответственность за деятельность школы, профучилища, дошкольного учреждения.**

Сегодня всем ясно: работать в традиционном режиме — значит хронически отставать от требований времени, от происходящих в обществе социально-экономических перемен. Это побудило нас искать способы, как перевести школы города в режим развития. От специалистов аппарата управления и от руководителей образовательных учреждений это потребовало овладения новыми знаниями в области современной управленческой теории и практики разработки программ развития каждого учреждения и городского образовательного пространства в целом.

Начали мы с себя: пересмотрели привычную структуру городского управленческого штаба, продумали, как чётче определить функционал сотрудников, как избежать дублирования в их деятельности, ненужного вмешательства — и тем более директивного(!) — в работу школ и других образовательных учреждений. А главное — **обсудили,**

**как эффективнее привлечь к управлению городской системой образования общественность, как сделать муниципальную образовательную политику максимально открытой. Государственно-общественное управление — императив времени. Но самая большая опасность, убивающая саму эту идею, — формализм.**

Для городского управления образования разработали динамичную модель взаимодействия аппарата и образовательных учреждений, выработали некоторые принципы этого взаимодействия:

- каждое управленческое решение принимается только на основе глубокого анализа и знания ситуации (никаких прожектёрских проектов, никаких «шумовых эффектов»);
- каждая поставленная задача должна быть понятной, понятой и принятой абсолютным большинством руководителей школ и учителей (без этого никакое, даже самое новаторское решение выполнено не будет: в управлении, как известно, 80% зависит от позиции исполнителей и только 20% — от ценности идеи);
- после принятия любого управленческого решения должно возникать как можно меньше вопросов (если орган управления подвергается атаке директорских звонков, то это непрофессиональное решение, осложняющее работу и школ, и самого органа управления).

Для реализации этих принципов мы создали новые структуры, деятельность которых ориентирована на решение актуальных задач учебно-воспита-

тельного процесса в городе. В составе аппарата появились такие отделы: дошкольного и общего образования, воспитательной работы и дополнительного образования, правового и кадрового обеспечения, опеки и попечительства. Кадровый состав работников, их квалификация, стаж позволяют говорить о том, что их функциональные обязанности вполне соответствуют компетенции и уровню ответственности.

Для более квалифицированной помощи школам в городе сформированы научно-методический и экспертный советы, избраны советы руководителей образовательных учреждений и совет управления образованием. Сочли необходимым создать и такой общественный орган, как городской координационный совет по вопросам модернизации образования.

В составе муниципальной системы есть информационно-методический отдел, обеспечивающий образовательные учреждения научно-педагогической литературой, занимающийся проблемами повышения квалификации педагогических и административных кадров. Чтобы эта помощь образовательным учреждениям и учителям стала более своевременной и адресной, мы ввели за последние два-три года в штат отдела дополнительно несколько ставок методистов. Сделать это было необходимо: в масштабе города медленно и неэффективно шло отслеживание результатов повышения квалификации педагогических кадров, методисты не успевали анализировать, как используют учителя полученные знания. Несколько лет

назад приняли решение пересмотреть структуру и штатное расписание информационно-методического отдела и, кроме дополнительных ставок методистов, установили доплаты и надбавки, укомплектовали отдел высококвалифицированными кадрами. Сегодня уже можно говорить о результативности этой «перестройки» муниципального уровня. Отдел становится надёжным и компетентным помощником в оказании методических и информационных услуг школам и другим учреждениям образования, связующим звеном между аппаратом управления и директорами и учителями города. При этом его «методическая политика» очень разумна, педагогически целесообразна: методисты не ввергли учителей в лихорадочное участие в инновациях, школы работали и по новой, и по традиционным технологиям.

Новое направление в совместной работе с учреждениями образования внёс созданный три года назад городской ресурсный центр, на который возложены задачи информации школ. Работники центра создали электронные ящики для оперативной передачи в образовательные учреждения информации на электронных носителях, открыли виртуальную приёмную начальника управления образованием для общения с учащимися и их родителями, с педагогами и общественностью города по различным педагогическим и правовым вопросам обучения и воспитания, а также для оказания экстренной консультативной, а иногда и практической помощи.

Все городские школы и гимназии подключены к Интернету. Учителя отме-



чают активность использования сети при подготовке ребят к научно-практическим конференциям, защите исследовательских проектов, при подготовке к экзаменам. С августа прошлого года стала выходить в свет ежемесячная газета «Педагогический вестник», на страницах которой идёт обмен опытом — выступают учителя, директора школ, руководящие работники городской администрации по личным проблемам образования и воспитания.

Сотрудники ресурсного центра установили компьютеры для дистанционного обучения детей с ограниченными возможностями. Продолжается работа по формированию единой локальной сети, идёт установка необходимого оборудования для проведения видеоконференций, августовских встреч и т.д. Всё это в значительной степени позволило повысить уровень сервисных услуг школе и её директору, положительно сказывается на улучшении качества образования учащихся. Роль городского ресурсного центра возрастает и в связи с участием города в федеральном эксперименте по сдаче Единого государственного экзамена: и в подготовительный период, и во время проведения ЕГЭ востребована материально-техническая база центра.

В управлении, как и в любой деятельности, нет главных и второстепенных дел. Иногда негативные «частности» перечёркивают огромную организаторскую работу. В структуре органа управления есть отделы, которые непосредственно не связаны с образовательным процессом, но тем не менее актив-

но влияют на деятельность школ, на отношения муниципальных управленцев и директоров, на саму нравственную атмосферу наших деловых контактов. Речь идёт о централизованной бухгалтерии, о планово-экономическом и хозяйственном отделах. Прочитал как-то в журнале «НО» о том, как униженно добиваются директора школ финансирования, как оправдываются перед работниками бухгалтерии, словно «нашкодившие школяры», за каждый истраченный рубль. Что и говорить, любит иногда финансово-чиновный люд гипертрофировать свою роль, «надувать щёки». Мы ведём с такими проявлениями решительную борьбу, и на помощь приходят сами экономические отношения: **все школы города стали юридическими лицами и самостоятельно, через договоры с учредителем, занимаются распределением финансовых средств, направляя их на решение первоочередных потребностей.** Но это не снимает с наших финансово-хозяйственных служб необходимости своевременного и качественного выполнения запросов руководителей школ на полноценное финансирование, пополнение материально-технической базы, организацию горячего питания, различные ремонтные работы и т.д. Оперативная и эффективная деятельность централизованной бухгалтерии, планово-экономического и хозяйственного отделов позволяет руководителям образовательных учреждений больше времени уделять анализу учебно-воспитательного процесса, повышению качества образования. Не остался без внимания и такой существенный управленческий аспект, как стимулирование педагогиче-

ской деятельности с помощью дополнительных доплат за счёт использования финансовых средств надтарифного фонда школ. Некоторые педагогические работники переведены на контрактную форму оплаты труда.

То, о чём идёт речь, касается модернизации деятельности аппарата управления образованием. Но партнерским нашим отношениям со школами, демократизации управления во многом способствуют общественные его формы. В городе, о чём я уже упоминал, это общественные советы. Мы проанализировали эффективность работы каждого совещательного органа на разных этапах деятельности, определили его место и роль в решении тактических и стратегических задач развития образования, статус каждого совета, его контакты с другими ведомствами, помимо муниципальной системы образования, установили регламент проведения заседаний, их тематику, в соответствии со сложностью решаемых задач и изменением ситуации. **Общественные советы стали надёжным связующим звеном между муниципальной властью, аппаратом управления, образовательными учреждениями и учениками.** Это позволяет внимательно слушать жизнь, своевременно отвечать на её запросы и потребности педагогических коллективов. Наш управленческий ресурс ощутило возрос, что привело и к большему нашему влиянию на подведомственные учреждения, и укрепило партнёрские отношения со школами.

Становление каждого совета прошло несколько этапов — формирова-

ние, функционирование, развитие. Совместно с юристами мы провели большую работу по разработке положений о каждом совете, чётко определили сферу их компетентности, перечень вопросов, подлежащих решению, сформировали составы советов, в число которых вошли специалисты аппарата управления, методисты, высококвалифицированные педагоги и руководители образовательных учреждений, представители администрации города и общественности. Для координации их деятельности составлена циклограмма, помогающая не дублировать вопросы, развести заседания во времени и т.д.

За подготовку вопросов к обсуждению ответственны, как правило, начальники отделов или заместители начальника управления образованием. Работают общественные советы по принципу программно-целевого метода управления, поэтому заседаний — минимум, всё сосредоточено на практической деятельности. Мы провели с членами общественных советов несколько занятий — ознакомили с ситуацией в городе, с задачами развития образовательной системы, учили делать анализ состояния деятельности школ.

Главным совещательным регламентирующим органом в вопросах развития муниципальной системы образования стал Координационный совет по модернизации образования, заседания которого проходят раз в полугодие, на них рассматриваются наиболее актуальные вопросы.

Координационный совет по модернизации образования тесно сотруднича-



ет с экспертным советом: без постоянной экспертизы характера инноваций сложно выполнять программы развития школ и других учреждений образования. Общественные органы управления образованием будут эффективно действовать только во взаимосотрудничестве. Разобщённость невольно приведёт их к дублированию функций, к некоторой управленческой суетности. Чтобы этого не случилось, перед каждым советом поставлена чёткая цель, определены способы её решения, координируется их деятельность.

Естественно, одно из важных условий эффективного общественного управления — систематический контроль за выполнением решений, а в случае необходимости их своевременная и грамотная корректировка. Мы стремимся оперативно знакомить общественных управленцев с задачами, которые ставят перед нами Министерство образования и науки РФ и Департамент образования Ямало-Ненецкого округа.

Такая модель взаимодействия государственных и общественных управленческих структур, активное участие директоров школ в управлении и принятии решений вносят подлинный демократизм в отношения городского управления образования со школами. А это, в свою очередь, раскрепостило инициативу, привело к активному росту городских и региональных экспериментальных площадок, к расширению научно-исследовательской деятельности педагогов. Стабилизировалась ситуация с педагогическими кадрами — практически прекратился их отток из систем образования,

повысилось качество предоставляемых образовательных услуг, активней стали внедряться и использоваться в образовании и воспитании инновационные технологии. В школах и гимназиях города появилась первая группа учителей, защитивших кандидатские диссертации. Так что у нас расширились возможности привлекать практиков к работе в экспертном и методическом советах, к проведению научно-практических конференций, к повышению профессионального уровня учителей на рабочем месте, помимо учёбы на курсах в Институте повышения квалификации.

Контроль за организацией работы общественных структур, помощь им возложены на заместителей начальника управления. Это профессионалы, люди ответственные и в высшей степени компетентные. Они же возглавляют работу с директорами школ и завоевали их полное доверие. За это мы искренне благодарны Галине Алексеевне Даниляк и Галине Владимировне Шулининой. На мне, как начальнике управления, замыкается в основном кураторство вопросами финансового, кадрового и материально-технического обеспечения городской системы образования.

На результативность её работы существенное влияние оказывает тесное сотрудничество с другими ведомствами города с различными городскими структурами — управлениями, организациями, советами. Так, например, по многим направлениям учебно-воспитательного процесса и управление образованием, и школы сотрудничают с управлениями культуры и по делам молодёжи, физи-

ческой культуры и спорта, социальной защиты населения, комиссией по делам несовершеннолетних, городским военным комиссариатом, центром занятости, музейно-выставочным комплексом города и другими учреждениями. Чтобы и здесь не было «нахлёстов», чтобы заранее оповестить заинтересованных его участников, составили план совместной деятельности, определили сроки проведения совместных заседаний, акций. Такое тесное взаимодействие позволило выстроить надёжную систему партнёрских отношений, которая способствует достижению хороших результатов в управлении субъектами образования, налаживанию взаимовыгодного сотрудничества, ввести в практику равную ответственность за успехи и неудачи в воспитательной работе с молодым поколением горожан.

Сегодня мы без особого труда решаем нелёгкие проблемы в области образования, в частности, организовали предпрофильную подготовку школьников и профильное обучение в 10–11-х классах. Для оказания помощи в осуществлении этого важного аспекта модернизации образования в информационно-методическом отделе ввели должность методиста по профильному обучению и проведению Единого государственного экзамена.

Совершенствуя управление муниципальной образовательной системой в городе, мы постоянно знакомимся с передовым опытом, накопленным в

других территориях; по индивидуальным планам самообразования повышаем свою профессиональную культуру. Сегодня уже есть некоторый запас в управленческой «копилке» — создание оптимальных условий для работы школ и их руководителей, умение постоянно держать под контролем основные вопросы эффективного управления:

- обновление управленческих функций;
- сбалансированность централизации и децентрализации в управлении муниципальным образованием;
- постепенную передачу образовательным учреждениям административных прав в определении образовательной политики и распоряжении финансовыми средствами;
- дифференциацию и оптимизацию сети образовательных учреждений;
- формирование демократичных (даже при условии контроля) форм взаимодействия аппарата управления и школ;
- положительную мотивацию участников образовательного процесса с помощью широкого спектра способов морального и материального стимулирования педагогической деятельности, повышение профессионального мастерства учителей и управленческой компетенции руководителей школ;
- постоянное наращивание общественной составляющей в управлении на муниципальном уровне.