

Глухая провинция или столица образовательного менеджмента?

Марк ПОТАШНИК, главный научный сотрудник Института управления образованием РАО, академик Российской академии образования

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:
управленческое образование,
управленческий экзамен,
менеджер образования

Каждый раз, когда я рассказывал коллегам о том, что побывал в городе Муравленко, в ответ слышал изумлённый вопрос: “А где это?” Коллеги удивлялись его названию, сомневались, город ли это? Впрочем, это объяснимо: городу Муравленко всего 15 лет. Возник он как вахтовый поселок в 120 километрах от нефтегазового месторождения в г. Ноябрьске Ямало-Ненецкого автономного округа и назван был именем Виктора Ивановича Муравленко — одного из первооткрывателей богатейших в мире залежей нефти и газа на севере тогдашней Тюменской области. К 1984 году вахтовый поселок разросся, ему был присвоен статус города — одного из семи в округе.

Судьба у города сложная: здесь нет железной дороги и аэропорта, всё это в Ноябрьске, до которого можно добраться только на машине. Эти 120 километров и по нынешним временам можно назвать дорогой жизни, поскольку по ней сюда доставляют всё, что нужно для жизни людей, добывающих в этом суровом северном крае нефть и газ.

Снег лежит в г. Муравленко с сентября по май, а то и по июнь. Обывательское представление о том, что нефтяники-газодобытчики получают фантастическую зарплату, “гребут деньги лопатой”, не соответствует действительности. Все промыслы принадлежат компании “Сибнефть”. С тех пор как добыча нефти и газа перешла в руки этого частного владельца, газодобытчики при работе на сорокаградусном морозе получают до 3000 рублей в месяц, что, конечно же, аномально. Одна из учительниц с чувством неловкости рассказала: “Меня всегда содержал муж, он на буровой работает. А теперь я, бюджетница, получаю больше его вдвое и притом регулярно. Но деньги эти не радуют, когда знаешь, в каких условиях твой муж или сын их зарабатывают”.

Это пример уродливо организованной экономики, невольно вызывающий в памяти грустные и оптимистичные слова Ф. Тютчева: “Умом Россию не понять...”, но это лишь предисловие к основному предмету нашего разговора.

В г. Муравленко тридцать школ, детских садов, учреждений образования (школ, детских садов, внешкольных). Новый этап их развития начался три года назад, когда жители города избрали нового мэра В.А. Быковского. Как это сейчас водится, начал он с создания своей команды. Заместителем по социальным проблемам была назначена Елена Анатольевна Голипкина — психолог одной из школ, а начальником управления образования — Ирина Кенсориновна Сидорова — завуч 1-й средней школы.

Воздержусь от оценки того, что сделали руководители образования за неполных два года. Расскажу, как они работают.

Аппарат управления образования практически весь обновился. Сегодня его специалисты — в основном молодёжь. Начали с разработки муниципальной программы развития образования города до 2005 года. Я не знаю, как проходила эта работа, но передо мной лежит готовый, изданный в типографии документ объёмом в 11 печатных листов, на обложке которого названы все... 42 её автора. Это работники аппарата управления, руководители образовательных учреждений всех видов и типов, работники здравоохранения, юристы, финансисты, учёные-консультанты Тюменского государственного университета — академик РАО В.И. Загвязинский и профессор С.А. Гильманов. Разумеется, к программе можно предъявить претензии, разумеется, её можно совершенствовать. Но это завершённый проектный документ, в котором до деталей разработана стратегия образова-

ния города, ориентированная на развитие культуры и учителей, и учеников. Это документ, который сделал бы честь любому городу и району Российской Федерации. Уверен, что читателям будет интересна структура программы. Она состоит из восьми разделов:

1. Анализ состояния культурной среды города.
2. Программа изменений на разных ступенях образования (дошкольное образование и воспитание, начальная школа, учреждения на базе средней общеобразовательной школы, профессиональное образование).
3. Обеспечение полноценной социализации подрастающего поколения (сюда входят принципы и ориентиры воспитательной работы в городе, система воспитания в общеобразовательных учреждениях, координация с учреждениями культуры, спорта, здравоохранения, молодёжная политика, социальная защита и охрана прав детства).
4. Новые целевые частные программы развития (валеология, экологическое образование и воспитание, национальное образование, информатизация образования).
5. Развитие системы управления образованием.
6. Психологическое сопровождение развития образования города.
7. Критерии реализации и мониторинг программы.
8. Условия её реализации (научно-методические, кадровые, финансовые, материальные, нормативно-правовые).

Программа развития образования г. Муравленко отвечает большинству научных требований, предъявляемых к такого типа документам: требованиям полноты, целостности, актуальности, прогностичности, рациональности, реалистичности (каждое преобразование рассчитано по ресурсам), контролируемости и т.д.

В этом документе удивляет многое: и то, что его готовили именно те люди, которые будут выполнять программу, что здесь обошлось без ущербной практики, развитой сегодня, когда нанимаются “дяди со стороны” — “специалисты” по проектированию, у которых одни шаблоны на всё муниципальное образование России. Наконец, программа содержит критерии реализации, позволяющие создать систему мониторинга развития образования города — критерии, разработанные до начала её реализации, а не подстроенные под то, что получится, как это нередко бывает в массовой практике. В приложениях приведены расчёты сметной стоимости каждого нововведения, статистические данные, разработки, конкретизирующие количественные показатели. Конечно же, основная нагрузка ложится на руководителей школ. От их компетентности будет зависеть успех дела. А школьных управленцев, как известно, у нас не готовят. Поэтому управление образованием поставило задачу — дать каждому руководителю образовательного учреждения и его заместителю управленческое образование в соответствии со специальностью “менеджмент в образовании”. Мне могут возразить: “Многие начальники сейчас делают это”. Допускаю. Но опыт опыту — рознь: в большинстве случаев директоров в разное время отправляют на различные курсы, где управленческое образование, как правило, носит фрагментарный характер, а удостоверение констатирует лишь факт прослушивания лекций.

В г. Муравленко поступили иначе. Во-первых, по лицензированной программе организовали для руководителей цикл лекций, привлекли их к участию в деловых играх ролевого и неролевого характера, предложили программу самообразования. Руководители всех учреждений и их заместители изучали теорию современного образовательного менеджмента. Откровенно говоря, я полагал, что лекциями всё и закончится. Но директора пошли дальше: решили сдать экзамен на знание теории образовательного менеджмента и получить квалификационное удостоверение. Пришлось подготовить полноценные экзаменационные билеты с весьма сложными вопросами, а также длинный перечень литературы.

Экзамен сдавали все, в том числе и работники аппарата управления. На экзамене присутствовала заместитель мэра города Е.А. Голивкина.

Полагаю, что имеющий хоть какое-то отношение к системе образования человек понимает, какой трудный психологический барьер нужно было преодолеть руководителям школ, детских садов, образовательных комплексов и центров, чтобы сесть за стол экзаме-

натора. Люди, которые по долгу службы привыкли оценивать других, давать распоряжения, подписывать приказы и т.п., — сами стали “студентами”, брали билеты, готовились и отвечали. Волновались, конечно, очень, но — ни одного скандала, ни одного не явившегося, ни одного протеста против экзамена! Все начальники (в том числе и руководители со стажем, убелённые сединой люди) хотели учиться. Я такого ещё не встречал.

Но каким бы важным ни было знание современной теории управления, критерий эффективности любого знания, как известно, — практика. Это хорошо понимают руководители школ города. Они стали разрабатывать и присылать на рецензирование программы развития своих образовательных учреждений. Я предупреждал, что системное преобразование школы — дело сложное, и с первого раза вряд ли удастся сделать добротный, пригодный для работы документ. Договорились так: первые рецензии будут содержать только анализ недостатков и предложения по улучшению проекта — такую “дефектную ведомость”. Согласитесь: когда отпускное время отдано разработке многостраничного проекта создания инновационного образовательного учреждения, на который ты получаешь 50–70 замечаний и предложений, — нужно обладать целеустремлённостью и мощной внутренней мотивацией, чтобы не махнуть на всё рукой, а засесть за доработку (а то и переработку) проекта.

А в итоге все программы развития образовательных учреждений города по глубине содержания, управленческой культуре, конкретности задач, тактическим решениям вполне могут быть оценены как работы исследовательского характера. И потому И.К. Сидорова обратилась в окружной Институт повышения квалификации работников образования с предложением — придать этой работе статус квалификационных курсов и выдать руководителям квалификационное удостоверение или сертификат.

В работе с руководителями прослеживаются системность, глубина, последовательность. Создаётся впечатление, что руководители органов образования имеют большой опыт, что система переподготовки кадров давно сложилась в городе, а ведь И.К. Сидорова проработала со своей командой всего около двух лет. Но плотность времени зависит от энергии людей...

Вот ещё два необычных новшества. В г. Муравленко, как в любом муниципальном образовании, есть разные типы школ, в том числе и вечерняя средняя. Мы все хорошо знаем, кто и как в них учится, с какими судьбами приходят подростки в вечернюю школу. Думаю, все понимают, что значит “выпрямлять” искалеченные, изуродованные жизнью, не по возрасту рано огрубевшие души.

При этом образование дают подросткам педагоги, надзор осуществляет милиция, а наиболее эффективное для молодёжи профессиональное обучение ведут мастера, инженерные работники разных учреждений — учебно-производственных комбинатов, профтехучилищ. Все эти силы оказываются разобщёнными, их действия не скоординированными, а потому и результаты образования зачастую незначительны. Управление образования г. Муравленко решило объединить вечернюю школу, учебно-производственный комбинат, профтехучилище и техникум в колледж, во главе которого поставлен молодой руководитель, имеющий кроме инженерно-педагогического ещё и специальное управленческое образование. Сложная задача стоит перед новым директором: создать единый педагогический коллектив, решающий не только образовательные, но и жизненные проблемы подростков и молодёжи северного города.

А теперь о новшестве в сфере досуга. В городе было кафе, а на деле — злачное место, доставляющее немало хлопот правоохранительным органам, руководителям общепита и администрации города. Управление образования взяло это кафе на свой баланс. Его отремонтировали, перепрофилировали и теперь детская “Сладкоежка” стала любимым местом досуга детворы. Все классные “огоньки”, вечера, празднования дней рождения ребят, школьные дискотеки — всё это проводится в “Сладкоежке”, которую обслуживает бригада поваров (готовят здесь изысканные, с невообразимой фантазией детские блюда), культработник (он же диск-жокей, он же Дед Мороз) вместе с классными руководителями

организует досуг. Обстановка в кафе — интерьер, посуда, сервировка столов, лакомства, музыка — всё это прекрасные условия для досуга школьников 1–11-х классов, для воспитания культуры отдыха будущих взрослых жителей города Муравленко.

В который раз я задумался о том, что виноват ли кто в наших бедах, кроме нас самих? Ведь в конечном счёте всё зависит не только и не столько от внешних условий, обстоятельств, сколько от конкретных людей — ответственных, умелых, что система образования может нормально развиваться не только благодаря чему-то, но и вопреки всему и несмотря ни на что. Так что же собой представляют эти люди? Каковы их качества? Я много общался с человеком, умом и душой которого многое делается в городе.

Имею в виду начальника управления образования Ирину Кенсориновну Сидорову. Выпускница Волгоградского пединститута, она преподавала русский язык и литературу в школе г. Камышина. Потом работала заместителем директора школы в Тюмени и в г. Муравленко, а три года назад, как я уже говорил, возглавила управление образования. Умна, интеллигентна, хорошо образована.

Её управленческой жизни можно позавидовать. Главное предназначение, основную функцию управления образования его руководитель видит в создании условий — научно-методических, кадровых, финансовых, нормативно-правовых и т.д. — для развития муниципальной системы образования и каждого учреждения.

— Если не заниматься этим, не способствовать развитию, то мы как орган управления вообще не нужны, — считает И.К. Сидорова. Достижению этой цели и отдаёт она свою энергию и добрую часть души.

Мне много приходится ездить по стране. И как часто слышишь изрядно надоевшее нытьё о трудности жизни, о кризисе образования, о гибели школы. Но — то тут, то там видишь примеры возрождения страны энергией нового поколения, не отягощённого веригами прошлого опыта.

Может, я ошибаюсь, но люди в системе образования северного города Муравленко показались мне с каким-то особым, здоровым менталитетом. Все, с кем я общался, — учителя, руководители образовательных учреждений, специалисты аппарата управления образования города, работники администрации и даже главный бухгалтер управления Валентина Ивановна Кокорева. Обычно бухгалтеры назойливо напоминают о том, что надо переслать обратно авиабилет, придирчиво проверяют паспортные данные в командировочных документах и т.п. Валентина Ивановна искренне сказала: “Приезжайте к нам в Муравленко ещё — люди очень хотят больше знать. И лекциями вашими довольны — я выясняла”.

Я понял: это не просто бухгалтер — это полноправный член команды менеджеров образования. Причём такого профессионального уровня, который сделал бы честь любому московскому округу. Так что столица и глубокая провинция — понятия весьма относительные...

г. Муравленко Тюменской обл.