

Путь к успеху — демократизация управления

Сынтимир БАЯЗИТОВ, начальник Управления народного образования администрации г. Уфы

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

**управление — открытая система,
привлекательность управленческой политики,
общественная экспертиза эффективности управления,
диагностика профессиональных потребностей**

Успешное управление образованием в условиях такого большого города, как Уфа с его миллионным населением, предполагает чёткое распределение функций между городским и районными управленческими звеньями. В нашей двухуровневой структуре, кроме городского, действуют ещё семь районных управлений. На основании Закона РБ “О местном самоуправлении” муниципальные органы управления обладают большой самостоятельностью. Непосредственное повседневное руководство работой образовательных учреждений осуществляют именно они. В этих условиях роль ГУНО определяется тем, что здесь концентрируются стратегические проблемы по обеспечению функционирования и развития системы образования города, здесь как бы консолидируется социальный заказ государства, запросы общества, интересы субъектов муниципальной политики и образовательных потребностей граждан. Всё это побуждает сосредоточивать внимание на функциях прогнозирования, чётко определять стратегию развития системы образования города. Этому способствуют, кроме федеральных и республиканских, три общегородские программы: “Столичное образование-2000”, “Информатизация системы образования г. Уфы на 2000–2002 гг.” и “Дети-сироты”. Разработана и находится в стадии утверждения программа “Образование и здоровье”. **Все они вполне реалистичны, учитывают возможности отрасли и города, опираются на мнение общественности.** И, как мы убедились на первых этапах реализации этих документов, отражают наиболее актуальные проблемы, присущие столичной системе образования.

На мой взгляд, разработка программ — сложная управленческая задача. Мы решали её на межведомственной основе — создавали временные творческие коллективы в составе учёных, педагогов-практиков, представителей различных ведомств, учреждений, организаций. Они провели глубокий анализ социальной информации, изучили состояние дел, выявили основные противоречия между задачами системы и образовательной практикой. После широкого обсуждения программ они выносятся на утверждение городского совета. Таким образом, **документы, которые определяют нашу деятельность — не кабинетное творение узкой группы специалистов. Они отражают мнение всех слоёв населения города — педагогического сообщества родителей, экономистов, учёных, детей.** В этом мы видим существенный шаг на пути демократизации управления, превращения образования в государственно-общественную систему, хотя до оптимальных параметров на этом пути ещё очень далеко.

Сегодня управленческое звено перестало быть закрытой системой отгороженной от нашего основного заказчика — общества — высоким забором. По существу все наши управленческие решения, способы реализации программ постоянно подвергаются общественной экспертизе на общегородских конференциях и совещаниях — августовских, научно-практических, тематических и т.д. Тематика конференций определяется с учётом направлений программ. Например, августовские совещания педагогических работников обсуждали такие проблемы: “Задачи муниципальных органов и образовательных учреждений по реализации программы развития образования”, “Проблемы управления качеством образования”, “В руках учителя — будущее”. На них учителя и представители общественности оценивали выполнение предусмотренных программами проектов, давали рекомендации, конкретизирующие наши действия, указывали на недостатки. Последние

общегородские научно-практические конференции мы проводили совместно с вузами. Они были посвящены состоянию и перспективам развития научно-методического обеспечения столичного образования. В частности, одна из конференций на эту тему вскрыла существенные недостатки в психолого-педагогической подготовленности учителей, в характере помощи им в этом, вторая — в структуре и формах работы методической службы города. В результате мы внесли серьёзные коррективы и в программы, и в собственную деятельность.

Демократичность системы управления я вижу и в том, чтобы сделать муниципальную образовательную политику привлекательной для субъектов образования. Помимо чисто технологической стороны (планы, программы, отчёты, информация, обратная связь), **есть в управлении и огромный пласт человеческих контактов — настроение людей, их самочувствие на работе, их отношение к тому, что они делают и что мы делаем. Ведь по большому счёту искусство управлять — это искусство вести за собой людей, вызывать их доверие, раскрывать их энергию.**

Поэтому привлекательность нашей управленческой политики во многом зависит от культуры общения с исполнителями — директорами школ, учителями, воспитателями. В последние годы мы стали обращать на это больше внимания, стремимся ставить инициативных людей в ситуацию общественного признания. Для этого постоянно проводим конкурсы, смотры, общественные отчёты, рассказываем о наших самых успешных школах в прессе, по радио и телевидению. Это тоже — одна из форм общественной экспертизы нашей деятельности и форма морального поощрения учителей.

Пусть не поймут меня коллеги так, что все наши управленческие действия разворачиваются на розово-голубом поле всеобщего благоденствия. Нет, это далеко не так. В том-то и сложность современной управленческой ситуации, что надо **органично сочетать демократические методы, демократический стиль с принципиальной оценкой недостатков, с повседневным контролем.** Только в течение последних двух лет городское управление провело 4 плановых и более 20 оперативных инспекторских проверок районов и более 50 проверок отдельных образовательных учреждений.

Главным содержанием инспектирования стали выполнение законов в области образования, проверка реализации отдельных направлений городских программ, качество образования — количественные показатели успеваемости, данные о продолжении образования на следующей ступени, результаты участия школьников в олимпиадах, конкурсах, состоянии финансового, материально-технического и кадрового обеспечения школ, ну и другие вопросы.

Чтобы принять эффективное управленческое решение, надо знать ситуацию — глубоко, всесторонне. Только тогда можно профессионально её корректировать. Этому помогает диагностика. В научно-информационно-методическом центре при ГУНО накоплен определенный опыт проведения диагностики качества образования в школах города. Так, диагностикой обученности городских школьников только за последние два года охвачены более 100 тысяч ребят по 11–14 предметам. Проанализированы письменные работы более 50 тысяч учащихся. Проведены такие тематические диагностики, как сформированность математических навыков и умений у учащихся 5-х классов общеобразовательных школ, сформированность элементарной коммуникативной компетенции учащихся 8-х классов по немецкому языку, навыки анализа текста учащимися 9-х классов, знаний старшеклассников по истории России XIX в. и другие. Дело это трудное, кропотливое. Но мы не жалеем на это времени, ибо только конкретные показатели, а не общие слова дадут убедительную картину того, как работают наши школы. Ну, а кроме того, к проведению диагностики мы привлекаем широкий актив методистов, учителей, обсуждаем результаты не келейно, а открыто, гласно. И, казалось бы, бюрократическая процедура подсчёта “цифры” обретает при этом огромную убедительность, я бы сказал даже — мобилизующую силу. Мы ведь никого не “прорабатываем”, не журим, а только показываем объективный результат: вот что у вас, а вот как у вас, господа. И эти “сухие” цифры действуют порой

эффективнее самых горячих призывов, так как “очищены” от всех эмоций, от субъективности. Результаты диагностики позволяют нам оценить качество обучения, прочность знаний и практических умений, выявить проблемы и определить их причины, а значит, и приоритетные направления научно-методической работы с педагогическими кадрами, наши управленческие шаги.

Другим очень важным аспектом этой деятельности стала **диагностика профессиональных потребностей работников образования**. Используя анкетирование, тестирование, различные виды анализа, самоанализа и другие массовые формы, мы изучаем, анализируем потребность в повышении квалификации и переквалификации, причины текучести кадров и др. Так, исследованию и анализу подвергли зависимость инновационных процессов в образовании от личностных, профессиональных качеств и социальных взглядов директоров школ. Анализ позволил составить социально-педагогический портрет руководителей школ г. Уфы и наметить план научно-методической работы с корпусом руководящих кадров. Провели также изучение самооценки учителями школ города своего профессионального уровня и удовлетворённости условиями труда, характером и качеством методической помощи. Анализ этот позволил скорректировать работу методических служб.

Помимо этих направлений, диагностике подвергаются и более частные вопросы, относящиеся тем не менее к значимым явлениям в сфере образования. Так, объектами изучения и анализа становятся экзаменационные работы выпускников школ, законность и качество предоставляемых дополнительных образовательных услуг, результативность и демократичность управления школами и другие вопросы. Вся эта информация сосредотачивается потом в сборниках, которые мы издаём и направляем в школы. Преследуем тем самым две цели — информируем руководителей и коллективы о результатах диагностики и учим их видеть логику, некий алгоритм наших подходов к оценке их деятельности. По аналогии и в школах проводится теперь подобная диагностика.

Какое бы решение мы ни принимали — кадровое, финансовое, — каждое из них основано на хозяйственном анализе и непременно доводится до школ. По существу любой управленческий шаг городского штаба образования открыт для обзора, для оценки, для предложений.

Сегодня можно уже говорить о первых результатах реализации городских программ развития. Так, программа “Столичное образование-2000” позволила укрепить целостность образовательной системы города, стала основой для некоего оптимизма, фактором сплочения наших сил: она объединила усилия районов, разных ведомств, образовательных учреждений, представителей общественности в решении задач современного образования молодёжи. Переход к личностно ориентированной педагогике, дифференциация и индивидуализация обучения, использование новых технологий — ведущие идеи этой программы — привели к значительному структурному и содержательному изменению городской образовательной системы. Выросло число гимназий и лицеев, увеличилось количество школ, в которых открыты профильные или классы с углублённым изучением предметов. В городе таких школ сегодня 55, в них обучаются 15% учеников. Для удовлетворения образовательных, национально-культурных потребностей и дифференциации услуг открыты 10 национальных, 4 частных и 10 воскресных школ.

Программа “Столичное образование-2000” уже стала надёжным инструментом нашей практической деятельности, и столь же надёжным механизмом развития всего образования.

В результате совместной работы ГУНО, нашего научно-информационно-методического центра с районными управлениями и руководителями школ при поддержке общественности образовательная система столицы стала динамичнее, продолжает совершенствоваться и обновляться. Сегодня в 8 школах педагогические коллективы осваивают технологию творческого развития личности, разработанную доктором психологических наук, профессором А. Рахимовым. Столько же — технологию

проектирования образовательных систем и процессов доцента БГПУ В. Штейнберга. Определены 10 пилотных школ по внедрению технологий образовательного и психологического мониторинга как основы управления качеством образования. В пяти национальных гимназиях столицы нововведения направлены на внедрение в образовательный процесс принципов этнопедагогике.

География научно-экспериментальной работы в школах столицы расширяется. Во многих из них проводится апробация экспериментальных курсов по основам правовых знаний по литературе, по иностранным языкам, экономике и др. За последние два года учителя школ города адаптировали более ста авторских программ. Экспертный совет при ГУНО, в состав которого входят известные учёные вузов республики, методисты, опытные руководители школ, утвердил более 40 авторских программ, 10 учебно-методических пособий, которые, бесспорно, обогатят копилку столичного образования.

Однако сделанное — лишь начало непрерывного процесса развития. К сожалению, есть ещё немало школ, которых не коснулись изменения. В них по-прежнему господствует авторитарный стиль работы руководителя и учителя, деление учащихся на слабых и сильных, уроки традиционны. Изучая это явление, мы пришли к выводу, что одна из веских причин тому — личность директора. Каждый третий директор школы испытывает сегодня затруднение в освоении новаций, в проведении педагогических исследований, опытно-экспериментальной работы. Каждый четвёртый затрудняется в разработке программы развития школы. Между тем эти умения становятся определяющими в характеристике директора как современного руководителя, менеджера образования. Это побуждает нас задуматься над методами работы с этой категорией просвещенцев. Значит, что-то не то и не так мы делаем, какие-то возможности ещё не используем, в чём-то проявляем формализм. А директорский корпус — лицо столичного образования, и от успешной работы с ним во многом зависит успех реализации наших программ.

Дел предстоит много. И трудных. Так, например, по программе “Информатизация системы образования г. Уфы на 2000–2002 гг.” планируется полностью обновить компьютерный парк образовательных учреждений, создать городскую управленческо-образовательную компьютерную сеть, обеспечить выход всех образовательных учреждений в глобальные информационные сети. Предстоит подготовить кадры к работе с компьютером. Реализация программы начата.

Много надежд возлагаем мы на программу “Образование и здоровье детей”. Это очень большая тема. Создать в образовательных учреждениях необходимые условия для охраны здоровья воспитанников, исключить непосильные нагрузки, привлечь к решению этой задачи другие ведомства, родителей, самих детей — поле деятельности здесь необъятное. Но мириться дальше с тем, что школа губит здоровье ребят, нельзя. Ведь образование работает не только на настоящее, но в большей степени — на будущее. России и Башкортостану нужны люди не только грамотные, но и здоровые, сильные, оптимистичные. Иначе зачем оно нужно — хорошее образование больному человеку?

Управление образованием в столичном городе — дело сложное. Его не решить ни грозными приказами, ни ударом кулака по столу. Только демократизация управления — опора на коллективную мысль, на общественность, умение слушать жизнь, способность увлечь людей конструктивной идеей — вот наш сегодняшний путь к успеху. Иного, по-моему, не дано...