

Финансово-хозяйственная самостоятельность школ: обратной дороги нет

Виктор ЛОБОВ, начальник Управления образования г. Бирска и Бирского района,
заслуженный работник образования Республики Башкортостан

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

**новый хозяйственный механизм,
дифференциация молодых специалистов,
школа — центр русской культуры**

Мои коллеги, управленцы городского и районного звена, знают, как душит нас “текучка”. Десятки школ, детсадов, дома детского творчества — и у каждого учреждения свои проблемы, свои протекающие крыши и выходящее из строя оборудование, “прорехи” в бюджете... Со всеми своими проблемами руководители идут в управление образования. Задыхались в этой текучке и мы, пока не приняли самое главное за последние девять лет управленческое решение: дать школам полную финансово-хозяйственную самостоятельность. Для такого шага у нас в ту пору (это было начало 90-х годов) созрели условия. В городе поменялась власть, к руководству школами на смену ветеранам пришли молодые директора. Многие из них стремились к самостоятельности. Но далеко не все. А мы и не стали рубить с плеча. Собрали совет гороно, обсудили ситуацию и приняли решение. В феврале 1992 года приказом по гороно два учреждения — школа-интернат для детей с нарушениями речи и Дом детства были переведены на самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность. В штатное расписание ввели должность бухгалтера, открыли расчётные счета, передали материальные ценности с баланса гороно на баланс этих учреждений.

О том, чтобы самостоятельно зарабатывать деньги, на первых порах речь и не шла: дело это было новое, непривычное, а оттого и пугающее. Но польза явная проявилась довольно быстро. Все деньги в рамках бюджетного финансирования перевели на счёт этих школ, и директора сами стали ими распоряжаться.

Теперь, когда прошло девять лет и когда все школы города и район, за исключением малокомплектных, перешли на финансово-хозяйственную самостоятельность, я думаю: ну как можно было жить по такой совершенно нелогичной схеме, когда в твоём доме твоими деньгами распоряжался “чужой дядя”? Ведь ясно же, что директор школы лучше всех знает свои нужды, может гораздо оперативнее и рациональнее распоряжаться имеющимися средствами. Даже ради одного этого стоило пойти на такой эксперимент. Через год при поддержке администрации города **всем городским образовательным учреждениям была предоставлена финансово-хозяйственная самостоятельность**. Это очень скоро позволило изжить иждивенческий, потребительский подход к вопросам материального обеспечения. Теперь каждое учреждение самостоятельно составляет смету, определяет структуру и штаты в пределах выделенных средств, распределяет 2-процентный премиальный фонд, 10-процентные надбавки за сложность и высокое качество работы. Руководители, наделённые большей властью и полномочиями, стали более ответственными, изыскивают возможности самостоятельно зарабатывать деньги на нужды своего учреждения.

Способы у всех разные. Скажем, в городе были вечерняя школа и учебно-производственный комбинат, загруженные не полностью. На их базе создали центр образования молодёжи, в котором учатся школьники с 7-го по 11-й класс, получают профессию — оператора ЭВМ, автослесаря, бухгалтера, кулинара, медсестры и т.д., что подтверждается затем документом. Для учащихся занятия проходят естественно бесплатно. Но для молодёжи города эти занятия проводятся на платной основе. Центр оказывает платные услуги и тем, кто хочет переквалифицироваться. Всё это даёт ему возможность работать на

самофинансировании.

Так же действуют и учреждения дополнительного образования: для школьников все кружки, секции бесплатны. Но при Дворце детского творчества, скажем, открыт тренажёрный зал, который посещают горожане. Школы зарабатывают деньги, оказывая платные компьютерные услуги населению.

Сегодня сфера хозяйственной деятельности городских школ расширяется: решением президиума Бирского городского Совета школам выделены земельные участки размером до 2 гектаров. И не где-нибудь вдалеке на неугодыях, а в близости от городской черты. Теперь каждая школа выращивает картофель, другие овощи, которые использует для питания ребят, а излишки продаёт.

В прошлом году город и район объединились, и **на хозяйственную самостоятельность перешли все сельские школы**. Президиум городского Совета принял решение “О взаимном сотрудничестве хозяйств, сельских администраций и школ района”, в котором рекомендовал руководителям хозяйств и главам местных администраций заключить со школами трёхстороннее соглашение о взаимном сотрудничестве. По этому соглашению **хозяйства предоставляют школам землю, технику, удобрения, семена, помогают вести борьбу с вредителями сельхозкультур, а также снабжают учителей топливом, продуктами питания по себестоимости**. Сельские администрации поддержали эту идею, так как она способствует и трудовому воспитанию ребят. Сегодня все сельские школы зарабатывают средства на зарплату учителям, на стипендии лучшим ученикам, на экскурсии и развитие материальной базы. Так, например, Старобазановская школа (директор Александр Геннадьевич Никонов) ежегодно добавляет своему бюджету 150–170 тысяч рублей. И у остальных, кто начал рачительно вести хозяйство, прибавилось возможностей для удовлетворения своих нужд. Теперь о выживаемости нет и речи. Школы растут, развиваются, для 90% сельских ребят организовано бесплатное питание. Ну а те, кто не хочет “шевельнуться” (есть и такие!), те по-прежнему распоряжаются горсткой бюджетных денег. Мне иногда приходится слышать от таких директоров: “Тем, кто увлекаются заработками, не до учёбы”. Мы провели аттестацию, аккредитацию “самостоятельных” школ и убедились: ничуть не хуже знания у ребят. А настроение в коллективах гораздо более здоровое, соревновательное. Теперь учителя стремятся проявлять инициативу, работать с большей отдачей — хороший руководитель всегда это заметит и поощрит.

Меня нередко спрашивают коллеги: “Ну, а чем сейчас занимается управление? Что вы делаете?” Про себя я улыбаюсь наивности вопроса. Дел у нас не убавилось. Мы избавились только от текучки, от повседневного круговорота мелких вопросов. Это дало возможность решать проблемы стратегические, связанные с развитием образования района и с развитием самих школ. Директора приходят в Управление, как к стратегу, предлагают свои инициативы, мы их обсуждаем, идём к мэру, принимаем решение.

Расширили методическую службу, так как понимаем, что школам сегодня необходимо совершенно иное качество методической помощи. Привлекли к сотрудничеству преподавателей Бирского пединститута. Сегодня во многих городских и сельских школах серьёзно изучают экономику, маркетинг.

Много внимания требуют малокомплектные, в основном начальные, школы, в которых 2–3 учителя и 7–10 учеников. Их изолированность, дефицит профессионального общения естественно сказываются на качестве образования. Мы их сделали филиалами крупных сельских школ. Теперь у них общие педсоветы, общие праздники, систематические взаимные посещения уроков. Директора и завучи базовых школ ведут контроль, проводят учёбу своих коллег — словом, выполняют по отношению к ним многие управленческие функции. Кроме того, с учителей начальных малокомплектных сняты заботы о ремонте, материально-технической оснащённости. Это тоже взяли на себя базовые школы. А мы им в этом помогаем.

Время властно диктует свои условия жизнедеятельности системы образования. Несмотря на то, что из бюджета города и района на сферу образования выделяется средств

значительно больше среднестатистической республиканской цифры (в текущем году выделено 40%), нам приходится по мере сил и возможностей изыскивать дополнительные источники и, конечно, рачительно использовать выделенные средства. Так, например, с прошлого учебного года все учебные заведения отказались от услуг общественного питания, взяли в своё ведение школьные столовые. Это позволило значительно снизить стоимость обедов — на 30–50%, и теперь рубль, с которого раньше 70 копеек уходило общепиту, целиком отдан детям. Это тоже потребовало нашего участия.

Так что дел, повторю, у нас не убавилось, **они обрели другой характер**, стали иными. Для более полной и эффективной оценки и координации работы творческих учителей и педагогических коллективов в штате методкабинета введена должность методиста по научно-методической работе, на которую мы пригласили преподавателя Бирского государственного педагогического института. Сейчас все авторские программы, экспериментальная работа в учреждениях образования координируется и направляется научно-методическим Советом Управления образования. А потребность в этом огромная. Инновационный взрыв поставил школы под угрозу прожектёрства. Нам тоже не удалось избежать ошибок в этом отношении. На каком-то этапе, увлечшись идеей дифференциации и индивидуализации обучения, мы начали тестировать ребят, делить их по классам по интеллектуальным способностям. Создали даже специальную медико-педагогическую комиссию, которая стала тестировать дошкольников. Хорошо, что мы быстро опомнились и отказались от этой порочной антипедагогической, антигуманной идеи — селекции детей. Кто дал нам право говорить родителям малышей: “Ваш ребёнок по нашим тестам должен учиться в классе пониженных требований”? Наши тесты — разве истина в последней инстанции? И как можно в этом возрасте выносить столь суровый приговор, когда всё так неустойчиво, так подвержено изменениям, и через год-два этот ребёнок может стать вполне успешным учеником. А мы на его пути ставим тормоз.

От дифференциации и индивидуализации обучения мы не отказались, но пошли совсем другим путём — создали классы по интересам с углублённым изучением отдельных предметов. Только по такому принципу может идти дифференциация с учётом врождённых способностей детей, их склонностей.

Новый хозяйственный механизм изменил отношение и к курсовой переподготовке, к учёбе педагогов. Кроме плановых курсов в БИРО и его филиале при Бирском пединституте, учителя выезжают в другие города республики и России, знакомятся с передовым опытом. Руководители школ, учителя-предметники, работники учреждений дополнительного образования, воспитатели детских садов побывали на курсах в Москве, Санкт-Петербурге, Перми, Йошкар-Оле и других городах, где познакомились с новыми образовательными технологиями, со спецификой инновационных учреждений. Некоторые известные авторы педагогических технологий побывали в нашем городе.

Вся методическая работа с учителями ведётся в тесном сотрудничестве с кафедрами Бирского пединститута. Традиционными стали открытые уроки, творческие отчёты учителей и школьных методических объединений, научно-практические конференции, практикумы, педчтения. Польза от таких мероприятий огромная: учителя обретают навыки анализа, учатся видеть просчёты и успехи коллег, сравнивают увиденное с собственной практикой.

Растёт количество учителей и воспитателей, занимающихся научно-исследовательской работой. Под руководством преподавателей Бирского пединститута только в прошлом году 65 педагогов обобщили свой опыт работы, 37 опубликовали статьи в межвузовских сборниках и отдельных брошюрах. В этом учебном году педагогические коллективы продолжают научно-исследовательскую работу над актуальными темами.

Заметно активнее стали учителя и воспитатели в прохождении аттестации. Сегодня 66% работников образования нашего города и района имеют квалификационные категории. Поддержку получают и молодые специалисты при приёме на работу. **Мы принимаем молодых на разряд выше, чем предусмотрено ЕТС, а имеющих диплом с отличием —**

на 2 разряда. Все это делается на основании соглашения между Управлением образования и администрацией города и района. Для поддержки творчески работающих учителей, имеющих хорошие результаты, ежегодно проводим конкурсы профессионального мастерства “Учитель года”. Победители конкурса получают не только ценные подарки, но 1-ю и 2-ю квалификационные категории на 3–5 лет.

Все общеобразовательные школы работают по индивидуальным учебным планам, каждая имеет свою особенность. Так в 1-й школе ведётся углублённое изучение химии и английского языка. В 4-й увеличены часы на ИВТ. В 3-й школе математика и экономика изучаются по интегрированной программе. Математику ведёт Заслуженный учитель Республики Башкортостан А.Г. Курбангалеев, экономику — кандидат экономических наук, доцент Бирского пединститута М.Ш. Саяпов. С сентября этого года планируем экспериментально ввести авторскую программу и учебник по экономике М.Ш. Саяпова. Углублённое изучение экономики и математики планируем начать с 6-го и 7-го классов.

Самобытно работает сельская Осиновская общеобразовательная школа, которой по решению Министерства образования нашей республики с января 1998 года дан статус русской национальной школы. Здесь свои направления учебно-воспитательной работы. Оформлена школа в русском национальном стиле. Сохранив федеральный и республиканский компоненты учебного плана, учителя ввели новые предметы — “Живая Русь”, “Обрядоведение”, “Русский фольклор”, “История в лицах”. Цель этих курсов — воспитать у детей традиционные нравственные ценности на материале устно-поэтического народного творчества, обрядов, истории России. Большое внимание уделяют учителя возрождению и сохранению народных ремёсел — изделиям из дерева, рукоделию, национальному костюму. Школа стала подлинным центром русской культуры в районе. Мы даже придумали свой новый праздник “Крещенские морозы”. Он очень понравился людям. Теперь его празднуют в других районах Башкирии и даже, я слышал, в России.

Повторю, с чего начал: чтобы жить полноценной жизнью и развиваться, нужны средства. Их школы сегодня учатся зарабатывать сами. Теперь даже если мы захотим вернуть их в прежнее состояние, сделать это будет невозможно: ни кто из директоров не откажется от самостоятельности. Обратной дороги — в зависимость — нет.

Прочитал недавно в журнале “НО” статью: “Делиться властью — трудная наука”. Но это для тех, кто власть использует в своих личных целях, для удовлетворения мелочного тщеславия. Если же говорить о серьёзных управленческих амбициях, то делиться властью весьма полезно для дела. А значит — и для управленца. Его авторитет от этого только вырастет.

г. Бирск