

## Самостоятельность — значит ответственность

Ильдар САЛИМГАРЕЕВ, начальник Управления народного образования администрации г. Белебея и Белебеевского района

### ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ:

муниципальное управленческое звено,  
контроль и партнёрство,  
система аттестации школ,  
управленческая стратегия и практика

Десять лет назад нельзя было мечтать о том, чтобы районное или городское управленческое звено самостоятельно разрабатывало стратегию и тактику развития образования в районе. Сейчас это стало реальностью. Мы уже не оглядываемся постоянно на Министерство народного образования, не ждём указаний “сверху”. Хочу, чтобы коллеги поняли меня правильно: в этой позиции нет и намёка на пренебрежение к вышестоящему органу управления. Напротив: мы понимаем, какую роль играет наше министерство в выстраивании государственной политики, в укреплении единого образовательного пространства. **Но сегодня пришло и осознание того, что именно муниципальные органы управления несут ответственность за качество работы каждого образовательного учреждения на своей территории — каждой школы, каждого детского сада, Дома детского творчества.** Здесь, на месте, в близости к директорам и учителям нам многое виднее, чем из столицы. Поэтому я глубоко уверен: в современных условиях неизмеримо возрастает роль самого массового в нашей республике, да и во всей России управленческого звена — муниципального. Мы ежедневно включены в работу и в заботы директоров школ, учителей, мы первые эксперты всех авторских программ, инноваций, экспериментов, поэтому самой жизнью предопределено нам принимать взвешенные управленческие решения, всемерно способствовать улучшению дела в каждой “клеточке” нашего образовательного организма.

А дел у нас — невпроворот. Два года назад произошло объединение управлений города и района. В два раза увеличилось число учреждений образования. Сейчас в городе и районе 55 школ, 52 детских сада, 2 специальных коррекционных учреждения, 2 детских дома, 5 учреждений дополнительного образования, в которых обучается и воспитывается 20,5 тыс. детей. Пришлось перестраивать управленческую систему, пересматривать функции наших служб, структуру аппарата управления. Помимо существующих традиционных отделов (инспекторского, опеки и попечительства, научно-методического центра, централизованной бухгалтерии и хозяйственно-эксплуатационной конторы) мы создали информационно-аналитический отдел для обеспечения информацией управления и вышестоящих органов. Учитывая, что стабильно высоким остаётся показатель количества детей, оставшихся без попечения родителей, расширили отдел по охране прав детства, курирующий два детских дома, интернат, работу социальных педагогов в микрорайонах. Ввели также должность инспектора по наркомании (к сожалению, и до нас дошла эта нравственная эпидемия).

Много пришлось думать над тем, как наиболее рационально распределить наши силы, чтобы не дублировать друг друга и в то же время охватить своим управленческим взором все звенья системы образования города и района. А главное — **как на демократических основах выстроить управленческую вертикаль — чётко организованную, в которой есть место и контролю, и партнёрству, бескомпромиссному спросу и в то же время — постоянной помощи, заботе, дружескому участию в делах и заботах руководителей образовательных учреждений.** Согласитесь: всё это проблемы для нас весьма новые, сложные, которые в одночасье не решишь. Поэтому мы все сегодня — и управленцы, и ученики, что называется на марше учимся работать по-новому.

Управлять учреждениями образования в новых демократических условиях посредством

административного приказа — старо и неэффективно. Считаем: чем шире будем привлекать к решению управленческих задач районный актив, тем эффективнее будут наши действия. Нашими постоянными помощниками стали сегодня директора школ, представители профсоюза, учителя. Самые принципиальные вопросы решает Совет при управлении, состав которого утверждён главой администрации. Это орган, без которого я уже не представляю себе работу Управления образования. Члены совета в деталях знают жизнь каждой школы, заботы и нужды каждого директора. Без их веского слова, компетентного мнения не принимается ни одно важное решение.

Но есть ещё и вторая сторона эффективности работы нашего Света: все его члены живут в гуще своих коллективов, постоянно контактируют с родителями учеников, информируют их об основных управленческих шагах. Благодаря этому наша политика становится открытой, доступной общественности, а значит, постоянно (гласно или негласно) подвергается общественной оценке. Мы судим об этом по почте. В последнее время резко сократилось количество негативных писем. Я не обольщаюсь на этот счёт, но всё же, думаю, что это симптоматичный показатель: у населения есть возможность постоянно решать возникающие проблемы, а то и конфликты с директорами школ, с работниками управления — мы не отгорожены от людей двухметровым начальственным забором.

Думаю, что нам удаётся выстраивать оптимальные отношения и с вышестоящим органом — Министерством народного образования. Если 5–10 лет назад сотрудники районных отделов управления испытывали страх перед встречей с министерскими работниками, то сегодня мы общаемся как партнёры и уверены, что нас всегда примут по-человечески, без начальственной фанаберии, выслушают, помогут. Мы ведь делаем одно дело, и разница между муниципальным, республиканским и федеральными органами управления — только в степени, в мере ответственности. И не известно ещё, кому труднее: мы ведь каждый день смотрим людям в глаза, а это не менее сложно, чем управлять “сверху”.

Но мы уже отчётливо ощущаем, что и Министерство во многом перестроилось. Нет уже той лихорадочности, бессистемности в запросах информации. Прежде это был бич: только и ждёшь звонка с требованием дать сведения то об одном, то о другом, то о десятом — времени на эту пустопорожнюю деятельность уходила масса, а толку никакого. **Теперь отчётность упорядочена, сроки отрегулированы, и мы не задыхаемся от монбланов бумаг, которые совсем недавно постоянно посылали “наверх”.** Иной стала и информация, исходящая из нашего республиканского штаба; это уже не директивы с одними модальными глаголами — “сделать”, “сообщить”, “выполнить”, а конкретная рекомендация, разъяснение к правовому акту или министерскому документу, анализ работы отдельного или нескольких районов. Министерские документы не вызывают сегодня раздражения, мы знакомимся с ними с интересом, с пользой для себя, изучаем их самым внимательным образом, учимся у старших коллег масштабному осмыслению практики, её тенденций. Вместе с министерством мы решаем сегодня основные управленческие задачи развития образования в районе и городе, в число которых входит:

- определение образовательной стратегии;
- разработка концепции национальной школы и её реализация;
- совершенствование содержания дошкольного, общего и среднего образования, сохранение их преемственности;
- воспитание гражданина нового Башкортостана;
- реализация программы сохранения и укрепления физического и нравственного здоровья школьников;
- внедрение целевой программы социальной защиты педагогических работников.

И управление народного образования, и администрация города и района осознают, что совершенствование образования невозможно без решения кадровых вопросов, обеспечения социальной защиты работников нашей сферы. Чтобы обеспечить учреждения образования учителями, мы ведём профориентационную работу, ориентируем молодёжь на педагогические профессии. На базе школ созданы абитуриентские классы ведущих педагогических

вузов. В городском педучилище открыты группы по подготовке учителей нужного профиля. Желающие могут продолжить обучение в научно-методическом центре БГПУ, не выезжая за пределы города. Таким образом нам удаётся довольно успешно решать проблему обеспеченности школ учителями. Тем не менее есть вакансии учителей иностранного языка, трудового обучения, физкультуры.

В этом году **по инициативе администрации города и района выделено 15 мест на бесплатное обучение в научно-методическом центре БГПУ**. Они предназначены для малообеспеченных учителей и тех, кто показал себя ответственным, компетентным педагогом, чьё дальнейшее пребывание в школе весьма желательно. Это отличный стимул в работе учителей города и района, желающих получить высшее образование в пределах города.

Один из сложнейших управленческих аспектов — аттестация, лицензирование и аккредитация образовательных учреждений. По существу, это одна из форм фронтального контроля школы. У нас сложилась своя система аттестации, как мы считаем. На первом этапе проводим собеседование с руководителями школы, с учителями: выясняем их трудности, проблемы, просим дать самооценку работе. Такие встречи помогают директорам чётче увидеть “западающие” места, осмыслить свою деятельность в целом. После этого проводим в школе инспектирование — посещаем уроки, внеклассные мероприятия, беседуем с учениками и родителями, чтобы составить более достоверное мнение о школе. Завершаем его итоговым инспектированием, в процессе которого методисты изучают работу школы и отдельных учителей за определенный период времени, проверяют классные журналы и документы строгой отчётности. Для более эффективного контроля, для определения роли школы как организующего центра воспитания подростков в микрорайоне **за каждой школой закреплён куратор от управления народного образования**, который является связующим звеном между управлением и школой, представителем школы в управлении и нашим представителем в школе. Такая двойственная роль куратора помогает ему завоевать доверие коллектива. Директор и учителя видят в нём своего помощника, болеющего за школу. Ну, а мы по полной мере спрашиваем не только с директора, но и с куратора за положение дел.

Такой подход к аттестации даёт хорошие результаты: заблаговременно выявляются недостатки в работе школы и тут же преодолеваются, методисты при необходимости помогают директору и завучам провести достоверную диагностику качества обученности школьников и итоговую аттестацию. Понятно, что при таком тесном сотрудничестве со школами многому учатся и работники управленческого аппарата: они уже руководят не “вообще”, а с пониманием всех нюансов жизни школ города и района.

Учимся мы постоянно и на курсах Башкирского института развития образования. Сегодня это наш главный “методический штаб”. А ведь ещё три года назад у нас института повышения квалификации не было, и управленцы по существу оставались один на один со своими многочисленными проблемами. Отрадно, что БИРО работает сегодня в полную мощь, и мы постоянно ощущаем помощь его сотрудников.

Организовали курсы повышения квалификации и при Белебеевском педагогическом училище по подготовке специалистов в области педагогики и психологии; приглашаем сотрудников института развития образования для проведения курсов в городе; сотрудничаем с ведущими преподавателями вузов. Для повышения профессионального уровня учителей при УНО функционируют методические объединения (в городе и районе их 50) по таким проблемам: “Инноватика”, “Семья и школа”, “Школа педагогического мастерства” и т.д. Раз в месяц проводим семинары с завучами и один раз — с директорами. Наибольший интерес вызывают такие темы — мониторинг качества обучения, как средство управления образованием, менеджмент современного руководителя, инновационные образовательные технологии, формы взаимосвязи образовательных учреждений с детскими общественными организациями. В рамках семинаров проходят открытые уроки, творческие лаборатории учителей и руководителей, профессиональные конкурсы “Тайны успеха”

и “Родники” (для учителей начальных классов).

Работу с кадрами мы ведём параллельно с совершенствованием сети образовательных учреждений. Она у нас, о чём говорю с гордостью, не только не сократилось, но постоянно расширяется. Так, за последние 5 лет в городе открыты и успешно функционируют татарская, башкирская и чувашская гимназии. Реорганизованы два национальных детских сада, созданы группы для детей с ДЦП, для детей с нарушением интеллекта и зрения.

Но жизнь такова, что постоянно приходится что-то “перестраивать”, менять. Провели реорганизацию учреждений дополнительного образования, создали новые их типы, более соответствующие потребностям школьников. Да и многие школы претерпели изменения: в них созданы профильные классы по интересам, классы с углублённым изучением отдельных предметов.

Управление качеством образования — сложнейший для нас аспект деятельности. Особенно когда активно идёт процесс дифференциации, нарастает многообразие условий получения образования. В городе несколько гимназий — башкирская, русская, татарская, чувашская. И это не дань моде, а удовлетворение запросов местного населения. Совершенствуем преподавание предметов национально-регионального компонента, пропаганду национальной культуры. В изучении родных языков у нас есть уже некие свои достижения. В городе Белебее и в районе ведётся большая работа по возрождению национальной школы. Помимо башкирской, татарской и чувашской гимназий, ежегодно расширяется сеть классов и групп, изучающих родные языки. Учителя используют в работе опыт народов, традиционно проживающих на территории города и района. Традиции народной педагогики пронизывают все сферы воспитательного процесса. Сложилась стройная система: уроки, внеклассные мероприятия, работа с населением, с выпускниками школ, возрождение народных праздников, забав, составление родословных. Такие внеклассные мероприятия, как “Сабантуй”, “Аулак ой”, “Навруз”, “Карга боткасы”, “Угадай мелодию”, празднование юбилеев татарских, башкирских, чувашских поэтов, писателей, композиторов, национальных героев стали в работе учителей традиционными.

Неоценимую помощь в воспитании оказывают нам школьные музеи. Они созданы трудом нескольких поколений учащихся, учителей, родителей. И школы бережно хранят всё собранное, пополняют экспозиции. Школьные музеи вносят свой вклад в сохранение культурного наследия народов — здесь представлен этнографический материал, национальные избы: русская — в Знаменской, башкирская — Тузлукушевской, марийская и татарская — в Метебашевской, чувашская — Ермолкинской, Слакбашевской школах. В воспитании гражданина нового Башкортостана невозможно переоценить роль труда. Мы растим не бездельников, а людей, любящих и умеющих трудиться. Создаём для этого необходимые условия. Так, например, управление решает вопрос расширения производственных и учебно-опытных участков, развития подсобных хозяйств при школах. **У нас все сельские школы имеют свои подсобные хозяйства, где занимаются выращиванием зерновых культур, овощей, картофеля.** Школьники занимаются не только овощеводством, но и животноводством. На мини-фермах Старо-Семенкинской, Тузлукушевской средних школ содержатся лошади, в Знаменской — свиньи, Воровской — телята.

На уроках производственного обучения юноши изучают основы агротехники и механизации растениеводства. Только за последние 3 года подготовлено 172 механизатора широкого профиля. Такая ранняя профориентация даёт возможность закреплять молодёжь на селе.

Мне не надо убеждать своих коллег в том, что успех любого дела решают люди, их профессиональная компетентность и комфортность. В условиях демократизации управления мы стали больше внимания обращать на психологический климат в коллективах, на моральное самочувствие учителей. Каждый управленец знает, какую подчас болезненную реакцию вызывают необъективные поощрения, награды. Чтобы избежать этих негативных эмоций, мы обсуждаем эту проблему гласно, открыто, учитываем мнение не только руководителей школ, но и коллективов. Традиционно сложилось так, что учителя делятся на

тех, кто ведёт “основные” и “второстепенные” предметы. Пришлось эту традицию решительно ломать. Отрадно, что сейчас не стало обид, кривотолков при решении этого щепетильного вопроса.

Говорю о таких “частных” управленческих проблемах для того, чтобы показать: нет в нашем деле мелочей, **вопросы управленческой тактики не менее значимы, чем стратегические.**

Система образования города и района далека от совершенства. Но мы уже видим её завтрашние контуры, чётко знаем, чего ждём от неё и что надо делать. Сегодня в поле нашего зрения — улучшение материальной базы образования. Открыла свои двери средняя школа на 92 места и детский сад на 25 мест. Завершается строительство школы на 162 места в районе и на 650 мест в городе. Программа развития образования до 2005 года предусматривает строительство ещё двух школ. Завершается газификация учреждений образования на селе.

Всё это создаёт более благоприятные условия для работы педагогических коллективов, расширяет сферу гарантированных государством образовательных услуг.

*г. Белебей*