

Каждому по способностям, исходя из потребностей: как развивается муниципальная образовательная система

Марк ПОТАШНИК, академик Российской академии образования, доктор педагогических наук, профессор

Последнее десятилетие характеризуется интенсивным проникновением идей зарубежного менеджмента в самые различные сферы жизни. Традиционное российское школоведение как область научного знания стало выделяться из педагогики, и набирает силу научное управление образованием. Более развитым оказалось управление образовательным учреждением — школой. Впервые в истории российского и мирового образования появился учебник “Управление школой: теоретические основы и методы” (под ред. В.С. Лазарева). В стадии становления пока находятся такие области, как муниципальное и региональное управление образованием, для которых характерно накопление эмпирического опыта. Об одном из них эта статья.

Система вырастает из хаоса

В первые годы перестройки муниципальная система образования Оренбурга как сеть новых типов и видов образовательных учреждений возникла преимущественно по инициативе наиболее активных директоров прежних школ. Так в городе появились лицеи, гимназии, школы с классами углублённого изучения отдельных предметов, образовательные комплексы и центры, удовлетворяющие интересы преимущественно интеллектуально продвинутых детей. И это было оправдано, так как при прежнем унитарном обучении наиболее способные школьники многого недополучали, ибо с директоров жёстко спрашивали за второгодников, за неуспевающих. Чуть позднее оставшиеся школы стали открывать классы коррекционно-развивающего обучения, классы той или иной профессиональной направленности, адаптивные школы и т.п. И все это происходило *не по какой-то продуманной программе*, а, подчёркиваем, относительно стихийно, исходя из инициативы отдельных руководителей, так как потребности в тех или иных образовательных процессах никто не изучал.

Когда я сказал об этом несколько лет назад одному из руководителей образования, то услышал в ответ такое возражение: “А вы что, не знаете, что всякая система вырастает из хаоса и это доказано в работах по синергетике лауреата Нобелевской премии И. Пригожина?”

Я бы не стал здесь развенчивать эту некорректную точку зрения, если бы она не была сейчас распространённой. Дело в том, что синергетика здесь вообще ни при чём, ибо бельгийский физик Илья Пригожин (основатель синергетики) доказал теорему термодинамики неравновесных процессов, относящуюся к физическим и физико-химическим неравновесным системам. И там действительно есть тезис о том, что порядок (система) возникает из хаоса. Но речь шла о молекулах, других материальных частицах и потому напрямую постулаты синергетики к социальным системам вообще неприменимы, а их корректное употребление может быть только метафорическим или на уровне ассоциаций, аналогий. Как бы кому-то ни нравились синергетические закономерности, не будем забывать, что **в синергетике отсутствуют понятия “цель”, “ценности”** (так как речь идёт о механических частицах, образующих систему), в то время как образовательные системы — системы социальные, где вышеназванные понятия являются основополагающими.

Из хаоса (в социальном аспекте) может ничего не возникнуть, может вырасти абсурдное, нежизнеспособное образование, как может случайно вырасти и некая более или менее непротиворечивая система. Мы подчёркиваем — случайно! Очевидно, что путь ожидания, пока это произойдёт, неэффективный. Поэтому-то управленцы муниципального уровня в

Оренбурге и задались вопросом: “За счёт каких целенаправленных, спрогнозированных по возможным результатам действий можно из стихийно созданной сети школ построить современную гармоничную образовательную систему областного центра?”

И, конечно же, ясно, что осуждать кого бы то ни было за прежнюю стихийность нельзя, если вспомнить, какое было время...

В те годы я впервые был приглашён в Оренбург областным Институтом повышения квалификации работников образования для проведения курсов руководителей школ по актуальной проблеме “Управление развитием образовательного учреждения”. Курсы были хозрасчетными. Хотя зал был полным, я неожиданно для себя обнаружил, что присутствуют руководители только из районов области, а из областного центра — никого. Не поняв ситуации, я решил выяснить причину столь демонстративной, как тогда казалось, обструкции по отношению ко мне со стороны руководителей областного центра. Оказалось, что городскому управлению нечем было платить за курсы директоров школ.

Парадокс заключался в том, что именно в Оренбурге более или менее, но работали предприятия и потому отчисления в бюджет были постоянными, а в районах области, большинство из которых сельские, особенно в годы засухи (что для Оренбургской области, заметим, почти обычное дело) муниципальные бюджеты были пусты.

Вечером в гостинице я увидел по местному телевидению перепалку между мэром города Оренбурга и руководителем областного финуправления, из которой всё стало ясно: Оренбург выступал в роли донора по отношению к сельским районам. Из городской казны забиралось почти всё и потому Управление образования Оренбурга не только не могло оплатить учёбу директоров своих школ, но имели место задержки зарплаты педагогам областного центра, в то время как в районах области расчёты с учителями проходили вовремя. Потом я узнал, что такая же парадоксальная ситуация была в Омске, Екатеринбурге и ряде других областных центров России. И хотя в Оренбурге ситуация со временем разрешилась, но для ряда регионов она до сих пор имеет место. Так что речь идёт не о частном явлении.

Ну как можно кого-то осуждать за отсутствие целенаправленности в создании муниципальной системы образования, если людям не платили и без того мизерную зарплату, если в городе не было денег даже для обучения руководителей образовательных учреждений. Тут, как говорится, спасибо, что выдержали, что не разбежались и сохранили то, что было, и даже какие-то инновационные учреждения создали.

Но время понемногу изменяет жизнь, зарплату выплачивают вовремя, директоров и учителей Оренбурга стали учить технологии управления развитием образовательных учреждений, управления качеством образования и др. Возникла возможность и необходимость осознанного и целенаправленного построения оптимального варианта образовательной системы города Оренбурга как столицы области.

Я планов наших люблю громадьё?

Если вспомнить многие государственные программы (жилищную, обещавшую к 2000 году каждой российской семье отдельную квартиру или дом, продовольственную, энергетическую, перевооружения промышленности... и т.п.), ни одна из которых не была выполнена, станет понятной сложившаяся стойкая нелюбовь россиян ко всяким долгосрочным и среднесрочным планам, особенно сейчас, когда в обществе всё так нестабильно и никто не знает, что будет завтра.

С другой стороны, менеджмент учит: “Когда ситуация в обществе неизменна, стабильна, то нет нужды видеть далеко. Когда же ситуация противоречива, страна в развитии, то выигрывает тот, кто наиболее точно прогнозирует сценарии развития будущего”.

Кроме этого, вспомним, что на процесс ваяния, формирования личности ребёнка школе отпущено только одиннадцать лет и личность эта — сложная, динамично и противоречиво развивающаяся. Так, если для строительства простейшей коробки, простите, обществен-

ного туалета нужен проект, чтобы здание не развалилось, то для создания личности тем более нужен образ, модель, проект, программа, как некий образ желаемого результата. И потому нужно признать, что время стихии, спонтанного становления муниципальных систем образования прошло и наступил период осознанной, целенаправленной (в зависимости от условий) модернизации, рационализации, оптимизации.

С приходом на должность начальника управления образования города Татьяны Алексеевны Панковой в 1999 г. в администрации стали обсуждать все аспекты преобразований и что, заметим, очень важно — просчитывать их стоимость, то есть, говоря языком профессионально подготовленных управленцев, определять — какова цена задачи, проекта.

Стало очевидным, что без специальной работы по проектированию муниципальной образовательной системы не обойтись. Проектирование велось в двух дополняющих друг друга аспектах: в аспекте создания сети самых разных видов образовательных учреждений (гимназии, лицеи, колледжи, комплексы, центры, начальные и средние школы с классами коррекционно-развивающего, углублённого, профильного, разноуровневого обучения, адаптивные школы и др.), удовлетворяющих потребности образования. Мы имеем в виду осуществление целевых комплексных программ военно-патриотического, валеологического, национального, художественно-эстетического, физкультурно-оздоровительного и многих других направлений.

Образовательная система Оренбурга включает в себя 103 школы (в том числе, как это ни покажется странным, 12 сельских), 5 гимназий, 4 лицея, 8 интернатов, 7 школ с классами углублённого изучения отдельных предметов, 158 детских садов. Пришло понимание и того, что требует наука: “Территориальная образовательная система — это не просто сеть школ, а совокупность связанных между собой образовательных и инновационных процессов (происходящих как в образовательных учреждениях, так и вне их) и деятельности по управлению этими процессами, осуществляемой образовательными учреждениями, органами образования и другими институтами в той или иной территории”. В Оренбурге стало очевидным, что одной сетью школ не обойтись.

Сами по себе все эти данные ни о чем интересном не говорят, если бы не одно обстоятельство. Здесь господствует очень своеобразная, абсолютно не характерная сейчас для российских муниципальных образовательных систем идеология, определяющая дух и букву всего того, что делается в учреждениях: примат, приоритет, ведущая роль воспитания во всей педагогической и управленческой деятельности. “А как же учёба, количество детей, учащихся на “4” и “5”, победители предметных олимпиад, государственные образовательные стандарты и т.п.?” — спросили мы.

“Обучение, не встроенное в воспитательную систему школы, округа, города, безынтегративно, его результаты в виде академических знаний и умений существуют сами по себе и слабо формируют личность современного, достойного жителя нашего города. Мы уже давно переболели модой на оценку результатов образования только по показателям обученности. Что, разве среди хорошо обученных мало негодяев, никчёмных, несостоявшихся, а то и опасных личностей? Мы считаем воспитание, воспитанность, определяющие поступки людей, и более общей (чем обучение, обученность) категорией и более для нас ценной. Потому мы и стремимся к тому, чтобы все до единого дети нашего города кроме школ воспитывались и развивались (уже на абсолютно добровольной основе) в многочисленных учреждениях так называемого дополнительного образования, и педагоги-внешкольниковки неистово стремятся к тому, чтобы для их воспитанников это образование из дополнительного стало основным. Успехи тут очевидны. Многие наши дома и дворцы детского творчества, военно-спортивные, технические и экологические центры, клубы, парки, школы искусств и т.п. составляют сильную конкуренцию школьным учителям. Жаль только, что сертификаты учреждений дополнительного образования пока не так весомы в обществе и госучреждениях, как школьные аттестаты и свидетельства”, — ответили нам.

Согласитесь, хоть и не бесспорная, но весьма необычная и сильная позиция начальника управления образования Оренбурга Т.А. Панковой.

И на Солнце есть пятна

Следует отметить высокий научный уровень подготовки управленческих документов образовательных учреждений города. Все они имеют либо программы развития, либо исследовательские проекты, либо образовательные программы, которые рецензируются и лицензируются. Однако есть элемент, присущий только документам, подготовленным в Оренбурге. Под руководством доктора педагогических наук, профессора Оренбургского государственного университета А.В. Кирьяковой — видного в России специалиста по аксиологии, концепция каждого инновационного образовательного учреждения (как части программы) начинается с формулирования философии (ценностных оснований) инновационной школы — явление хоть и встречающееся, но пока очень редкое в России. Однако каким бы важным и интересным ни было названное новшество, ценности школе нельзя ни навязать, ни внедрить. И в Оренбурге это понимают (хотя далеко не везде в российских регионах это так).

Инвариант (как общие ценностные основания для всех школ города) здесь провозглашается, далее школы ищут свой вариант, по возможности согласованный с городским, но такой, чтобы он мог быть осознанно и добровольно принят школой, вдохновлял её. Это, как правило, некая ценностная доминанта — своя совокупность ценностных ориентиров в работе школы. Так в лицее № 1 в качестве аксиологического ядра (доминанты) выбрана идея *“Жизненный успех личности”*, в лицее № 2 — *“Познание как ценность”* и др.

“Всё это есть и в других городах”, — могут возразить нам. Не спорю, но только в Оренбурге я услышал от руководителей категорический императив: “Ценности не передаются в готовом виде, они создаются человеком для себя. Творцом своих ценностей может быть только сам ребёнок. Мы же все — управленцы, педагоги — создаём условия, чтобы эти ценности возникли”.

Наличие в программных документах города общих для всех школ ценностных основ есть подтверждение единства в управлении школами города, их ориентации на принятие базисной ценностной идеи “Город как воспитательная система”, которая постепенно становится сущностно значимой для каждой школы, каждого члена её коллектива и каждого школьника Оренбурга.

Однако как бы ни был редок и оригинален описанный факт, характерный для городской образовательной системы Оренбурга, есть в ней и непреодоленные недостатки.

Вся сеть образовательных учреждений и образовательных процессов представлена в Оренбурге в виде отдельной брошюры, где приводится полное название каждого учреждения и его подробные характеристики: адрес, способ проезда, число учащихся, режим работы, основные направления деятельности, изучаемые иностранные языки, кружки, секции, клубы, конкурентные преимущества школы (то, что у неё получается особенно хорошо, то, чем школа гордится), условия приёма (принимаются только дети микрорайона или же школа городского набора) и т.д. Казалось бы, удобная рекламная брошюра для родителей с нужным маркетинговым сопровождением. Однако Татьяна Алексеевна ею недовольна: “В этой брошюре не вся правда. Ведь у любой школы есть не только конкурентные преимущества, которыми она привлекает учащихся. Есть и слабые стороны, которые в рекламе не названы. Как сообщить родителям, что при всех объективных достоинствах в одних областях дети (из-за того, что есть слабый или начинающий учитель, или вовсе негодный педагог) получают плохое образование в какой-то другой области? Мне тут предлагали написать: “по такому-то предмету уровень образования соответствует нижней границе федерального стандарта”. Но такая формулировка отпугнёт всех детей, да и

на учителя будут пальцем показывать — как ему после этого работать? Нужно искать этически корректную форму правдивой информации”. Заметим, уважаемый читатель, начальник управления образования Оренбурга подняла вопрос, актуальный и неразрешимый пока для всех школ России.

Аналогичный справочник имеется в городе по всем учреждениям дополнительного образования, коих не счесть, но вышеназванная дилемма по отношению к ним не возникает, поскольку участие детей в них абсолютно добровольное.

На ком держится земля Российская

У каждого из видов образовательных учреждений в городе есть свой маяк-лидер, своеобразное учреждение — лаборатория, где отрабатываются самые современные содержание и технологии того или иного аспекта воспитания и образования. Эти маяки настолько яркие, настолько весомы, что в который раз вспоминаешь: “Культура всегда развивалась очагами”. Эти маяки дают импульс всем учреждениям и готовые технологии работы. О двух таких учреждениях я расскажу.

Дом детства (директор — заслуженный учитель России Валентина Николаевна Тазекнова), 214 детей-сирот от трёх лет до трудоустройства на работу или учёбу с выделением им жилья, которое либо предоставляют сразу (если есть), либо покупают, либо временно арендуют, пока не купят. Каждый выпускник попадает под коллективную опеку одного из учреждений или организаций города, которое выделяет ему стипендию до тех пор, пока бывший воспитанник не научится полностью себя обеспечивать. Этот Дом детства — живой, действенный символ гуманизма в городе. Многие жители Оренбурга — добровольные спонсоры Дома детства. Его невозможно забыть: я таких по оснащённости и гуманности отношения города к сиротам нигде в России ещё не видел. Этот Дом в прямом и переносном смысле — родное дитя города.

Городское объединение “Подросток” — многопрофильное учреждение дополнительного образования — охватывает девять тысяч детей, 850 педагогических работников, работает с детьми самых тяжелых необустроенных микрорайонов города: “Шанхай”, “Сырейка” и т.п. Здесь есть все объединения детей по интересам, какие только можно придумать: и из области материального производства (пекари, токари, строители...), торговли (кассиры, продавцы), все виды художественных коллективов, спортивные клубы, кадетские группы и т.д. Девиз “Подростка” прост и мудр — познать всё интересное и полезное для жизни.

Генеральный директор этого объединения, кандидат педагогических наук Сергей Борисович Попцов — личность могучая, яркая, мощная — педагог, который одной своей внешностью (и духом, конечно) олицетворяет самые лучшие черты мужского начала в воспитании, и об этом стоит сказать отдельно. Ни один из его воспитанников не только никогда не откажется от службы в армии, но он сумеет и защитить Родину, так как безупречно подготовлен нравственно и физически. Защита, сохранение целостности Отечества — для этих ребят не просто фразы известных политиков. Это их убеждение, их вера, их осознанно сделанный выбор, принятый на себя священный долг. Они все... рвутся на службу в армию. Вспомним, уважаемый читатель, когда всё это происходит: идёт война в Чечне, ежедневно с Северного Кавказа потоком едут в центр России цинковые гробы с телами молодых солдат и офицеров — чьих-то сыновей, отцов и братьев — парней, недоживших, недолгоживших. И это когда тысячи сверстников оренбургских мальчишек находят праведные и неправедные пути, чтобы... не служить в армии.

“Ни один из тех, кто прошёл школу нашего городского объединения “Подросток”, не дрогнет в бою, не станет предателем, не будет трусом. Для этих ребят понятия “Отечество”, “Родина” — это высшие ценности их жизни”, — рассказывает о своих воспитанниках С.Б. Попцов.

Глядя на таких руководителей, начинаешь понимать, на ком держится земля Россий-

ская.

Кто-то из чиновников мне хвастливо добавил: “А вы напишите, что они имеют статус федеральной экспериментальной площадки”. “Какая всё это ерунда”, — подумал я сначала, хотя правды ради следует отметить, что по всем видам воспитательной деятельности в объединении С.Б. Попцова имеются программы и все они лицензированы и действительно имеют вышеназванный статус. Так что с управлением (не только духовным, воспитывающим, но и в обычном менеджментском аспекте) тут всё в порядке.

Влияние объединения “Подросток” на жизнь всех школ, на всю образовательную систему настолько огромно, что впору говорить о выполнении “Подростком” важнейшей социальной функции управления жизнью города, без чего правоохранительные органы просто не могли бы справиться со своими задачами.

О С.Б. Попцове мне рассказали следующее. В Москве на одном недавнем большом форуме педагогов, проходившем в Кремле, по старой традиции бывших партийных функционеров один из начальников предложил всем проголосовать “ЗА”, то есть в поддержку одного Высокого Лица. И весь зал (шесть с половиной тысяч человек), как зомбированный, поднял руки “ЗА”. Не желая участвовать в этом холуйском по сути действе, С.Б. Попцов поднял руку “ПРОТИВ”. Это, конечно, поступок. Сергей Борисович не мог быть частью стада и потому поступил так, как поступил, сохранив свои честь и достоинство свободного, гордого и независимого Человека.

Область и областной центр: грани взаимодействия

В высшей степени интересны взаимоотношения муниципальной образовательной системы Оренбурга и региональной образовательной системы области, частью которой первая является. Не будем скрывать, не всё здесь всегда было гладко и безоблачно, и дело тут не во взаимоотношениях Главного (областного) управления образования с городским (муниципальным). Проблемы были и связаны они с неоптимальными бюджетными отношениями внутри области, о чём мы уже писали: городские предприятия даже в самые тяжёлые годы перестройки плохо-бедно, но работали и потому пополняли бюджет области. Город Оренбург превратился в донора дотационных районов области. Однако и в это тяжёлое время многомесячных невыплат зарплаты школы, детские сады, учреждения дополнительного образования областного центра ни дня не бастовали, сохраняли свой высокий авторитет столицы области.

Начальник Главного (областного) управления образования кандидат педагогических наук **И.И. Калина** так характеризует роль и место городской муниципальной образовательной системы Оренбурга: “На базе учреждений образования областного центра мы учим всех людей, работающих в нашей системе, — управленцев, педагогов, воспитателей, бухгалтеров, финансистов, руководителей предприятий (все они спонсоры образования в городах и районах области); здесь же отрабатывается и доводится до оптимума вся нормативная документация управления (именно городские руководители являются первыми экспертами качества наших распоряжений, указаний, рекомендаций). Кроме этого, на базе города Оренбурга, используя его высокий образовательный и культурный потенциал, мы имеем возможность обучать и развивать одарённых в самых разных сферах детей области. Так что роль областного центра, его управления и учреждений образования для развития образовательной отрасли именно в области исключительно велика”.

Особую роль играет городская администрация в развитии системы образования Оренбурга, и речь идёт не о простом, если можно так выразиться, выколачивании денег на образование у областного финансового управления, хотя и это имеет немалое значение.

Глава города **Геннадий Павлович Донковцев** из-за несовершенства межбюджетных отношений области и города неоднократно подавал в суд на... областную администрацию и выигрывал эти судебные иски (по детским пособиям, по опекунамским выплатам и др.).

Кроме этого, во времена открытия множественных коммерческих фирм и организаций в

России повсеместно была совершена их буквальная агрессия на различные помещения, освободившиеся после закрытия школ, детских садов. Вспомним, во скольких глав администраций и начальников управлений из-за этой недвижимости стреляли, скольких шантажировали, подкупали. Г.П. Донковцев отстоял в своём городе всё: освободившиеся после закрытия или принятия на баланс помещения из числа ведомственных детсадов и школ все остались исключительно в образовательной системе, пошли на расширение существующих, на улучшение условий для развития подростков. Потому в городе так много учреждений дополнительного образования для воспитания детей. Сохранить за годы перестройки всю материальную базу образовательных учреждений, не сдать коммерческим структурам, не потерять ни одного из них — этим может гордиться мэр любого города.

Заместитель главы города **Людмила Александровна Марченко** курирует образование и всю социальную сферу. Её функция тоже очень весома. Совместно с начальником Управления образования города Т.А. Панковой она обеспечивает управленческую функцию координации действий учреждений культуры, здравоохранения, социальной защиты, правоохранительных структур, торговли и пр. в интересах развития образовательной системы, что, как известно, и приводит в конечном счёте к созданию единого образовательно-культурного воспитывающего пространства столицы Оренбургской области.

Интересен для читателей и такой факт: ежегодно администрация города совместно с Управлением образования готовит и распространяет в муниципальных округах доклад “О положении детей в городе Оренбурге”.

Персона

Всякая образовательная система, тем более областного центра, неотделима от личности её руководителя — в нашем случае от личности начальника Управления образования администрации Оренбурга **Татьяны Алексеевны Панковой**. Все помнят Татьяну Алексеевну в городе как яркого учителя математики. Когда она работала в школе, то был культ её предмета в жизни детей. Затем она, завуч и директор авторитетной школы, имеющей многие конкурентные преимущества, выдвигала ярких учителей на работу методистами, завучами в другие школы (тоже, заметим, редкое свойство управленца, имеющее далеко идущие положительные последствия). “Если я видела, что возможности человека не могут быть полностью реализованы в должности учителя, если он обладает выраженными лидерскими или развитыми методическими качествами, то я стремилась выдвинуть его на руководящую работу как можно скорее, хотя для своей школы это и не было выгодно. Всегда есть более высокие ценности и потребности, чем личные”, — считает Т.А. Панкова.

Потом — должность заведующего одним из районных отделов образования города. Тогда ещё ни лекций, ни учебников по менеджменту не было, но Татьяна Алексеевна будто предвосхищала, предчувствовала, какие требования будут предъявляться к руководителям, и уже тогда активно работала с директорами школ на перспективу, учила их управлению, ориентированному только на конкретный результат (то есть тому, что мы сейчас называем целевым или программно-целевым управлением).

После упразднения районного деления Т.А. Панкова стала директором педколледжа. И хозяйство, и коллектив ей достались... лучше не вспоминать. Всю жизнь её посылали поднимать из упадка и разрухи кем-то доведённые до этого состояния учреждения: крыша течёт, в общежитии — одни проблемы, выпускники не востребованы...

Начала она с создания команды единомышленников, разработала нормативную базу колледжа, где вся жизнь учреждения была оговорена, чётко расписала функциональные обязанности, полномочия и ответственность всех субъектов управления, открыла пользующиеся спросом на рынке труда специальности — и колледж ожил.

Тут городское и областное начальство заметили, что город Оренбург при прежнем руководстве, мягко скажем, выпал из образовательной системы области, утратил лидерские позиции по всем направлениям.

Так Т.А. Панкова стала начальником Управления образования города. За срок чуть меньше года она сумела из разрозненных, плохо управляемых учреждений сформировать дееспособную образовательную систему столицы области, вернуть её прежний авторитет — придать своё лицо, как говорят. Она воссоздала, но теперь в округах (поближе к школе), методическую службу, подобрала и выдвинула в директора большую группу молодых руководителей (некоторых пригласила из сельских районов области) и терпеливо, но энергично выращивает их.

Её главные системообразующие идеи-принципы состоят в следующем:

— всё, что подвержено стихийному влиянию, то быстро разрушается, а потому управление сложными социальными системами необходимо всегда;

— главная стержневая идея муниципальной образовательной системы состоит в том, что город в целом является тем коллективным воспитателем, который и формирует образ своих юных жителей, где школа, хоть и очень важное, но только одно из звеньев.

Согласитесь, нетипичная для начальника Управления образования точка зрения.

Аппарат управления под руководством Т.А. Панковой работает по чёткой годовой и недельной циклограмме, в городе создана стабильно действующая система получения обратной информации из округов о состоянии образовательного, инновационного и управленческого процессов, без которой управление городской системой было бы слепое.

С подчинёнными Татьяна Алексеевна использует разные стили управления. С теми, кому можно полностью доверять, она реализует либерально-попустительский стиль и не боится этого. С другими — демократична или авторитарна. Она блестящий аналитик и, по мнению сотрудников аппарата, с которыми я беседовал, умеет выделять главное, существенное в самых запутанных ситуациях и прогнозировать возможные последствия тех или иных управленческих действий (вспомним: умение выделять главное, существенное — самый существенный интегративный показатель ума человека).

Меня, естественно, интересовал вопрос: “Откуда столь высокий профессионализм начальника в управленческих вопросах?” Оказывается, Татьяна Алексеевна имеет педагогическое образование и потому хорошо знает объект управления. Кроме этого, она закончила Академию Государственной службы и имеет диплом второго высшего образования по специальности “магистр государственного управления”, защитила диссертацию на соискание учёной степени кандидата социологических наук, имеет почётное звание “Заслуженный учитель Российской Федерации”.

Когда я уезжал из Оренбурга, Татьяна Алексеевна заметила: “Мы много делаем для оптимизации и развития образовательной системы города, улучшаем её структуру, методы управления, и это необходимо. Но по большому счёту это только самое начало перестройки. Необходимо менять само содержание образования, его суть, его философские, ценностные основы. Для этого нужен учитель другого поколения, другого качества. Вот наши, как и все российские педагоги, много сил тратят на совершенствование технологий, методик — всего того, что относится к инструментарию, а суть образования остаётся прежней, устаревшей”.

“О каком учителе для города Оренбурга вы мечтаете? Какого учителя вы бы хотели иметь?” — спросил я.

“Серьёзный вопрос. Я бы хотела, чтобы наши учителя знали Библию и Коран как философскую основу культурно-исторической педагогики, чтобы они знали работу Н. Бердяева “Философия неравенства”, прочли книгу В. Франкла “Человек в поисках смысла” и многое другое, что позволит иметь педагога иного уровня общей культуры, ибо общая культура личности — это тот фундамент, на котором и строится любая педагогическая технология”.

Сейчас Управление серьёзно занялось изучением потребностей социальных заказчиков в образовательных услугах, с тем чтобы оптимизировать городскую образовательную систему, которая должна не только создавать каждому ребёнку возможности для самореализации, но учитывала бы и потребности всех социальных заказчиков города. Работа эта

сложная, небезконфликтная, но требующая в ряде случаев перестройки контингента учащихся, а может быть — закрытия одних и открытия других учреждений с необходимыми для города образовательными процессами.

Татьяна Алексеевна не только восприимчива к новым идеям (инновационные процессы имеют место и в школах, и в дошкольных, и во внешкольных учреждениях до сих пор, хотя мода на них у тех, кто гнался за ней, уже прошла), она сама генератор новых идей. Вот вместе с директором областного Института повышения квалификации работников образования, кандидатом педагогических наук **Натальей Константиновной Зотовой** Т.А. Панкова обсуждает проблему синхронного обучения новому сразу целых педагогических коллективов, являющихся педагогическими ансамблями той или иной школы. Но это уже другая песня, другой материал в следующей статье о развитии образования Оренбургской области России.

г. Оренбург