

## **Челябинск-2000: дела и люди**

### **Проблемы муниципального управления**

Марк ПОТАШНИК, академик Российской академии образования

“Челябинск — город в России, на юго-западе Сибири...” — так обычно начинаются статьи, посвящённые Челябинску, в энциклопедиях, изданных в Западной Европе и США. До обидного мало и сухо. Так и хочется возмутиться: а мы, мол, считаем... и выложить тысячу доказательств того, что город наш самый-самый... Но не будем упрекать энциклопедии в краткости. Для европейцев и американцев наш город — лишь точка на карте мира, одна из миллиона подобных. А вот для нас здесь, на берегах Миасса, начинаются Россия и весь мир, здесь для нас главное место на Земле”. Этими словами начинается обращение главы администрации города к юным читателям из великолепного изданного учебника для школьников II и III ступеней “Челябинск: история моего города”.

### **Как образованная власть печётся об образовании города**

До того как я встретился с главой администрации Челябинска Вячеславом Тарасовым, мне охарактеризовали его так: “Наш мэр “помешан” на компьютеризации школ!” Хотел бы я, чтобы главы администраций всех городов и районов России так проявляли своё “помешательство”.

Что же значимого в этой области им сделано, интересовался я. И вот что узнал. В 1995 г. в Челябинске под патронажем мэра была разработана программа компьютеризации школ города, рассчитанная на пять лет.

Ничего особенного в этом нет, таких программ по России сотни, если не тысячи. Но дело в том, что программа полностью выполнена! Вот это и есть нечто особенное, ибо выполнение программ, обещанных перед выборами, — редкое явление в России, скорее исключение, чем правило.

В каждом из семи районов города по распоряжению главы администрации областного центра ежегодно определяется школа, а в ней классное помещение, в котором делается, как теперь принято говорить, евроремонт и по последнему слову науки, техники, дизайна создаётся современный класс, с пятнадцатью компьютерами последней модели, с сервером, модемом, выходом в Интернет. Сканер, принтер, ксерокс — вся необходимая аудио- и видеоаппаратура и всё необходимое для технических средств программное и методическое обеспечение есть в таких классах.

Каждую неделю мэр посещает одну из школ города. 52 недели в году — 52 посещения. Это называется “уроки главы города”. Первый вопрос при таком посещении к директору школы: сколько выявлено наркоманов, что будут делать с каждым из них в сентябре, октябре, ноябре... каков план работы школы. Тут же вопрос к руководителям управления внутренних дел по этому школьнику о действиях милиции, выявлен ли источник снабжения наркотиками, что делается для профилактики этой чумы. Тут же вопрос к медикам об их действиях и т.п. Потом встречи с детьми, родителями: как учат, как кормят, как живут, чем недовольны, какие проблемы и просьбы.

С директором — отдельная и особая по содержанию беседа. Главу администрации интересует, есть ли у школы долги за коммунальные и другие услуги, есть ли экономящие эти расходы теплосчётчики и приборы учёта потребляемой воды.

Завершается посещение школы осмотром школьных туалетов: мэр требует в них ремонта, чистоты, обязательной установки кабинок, наличия туалетной бумаги, дезодорантов, гигиенических средств для девочек — всё это относится к культуре личности, — сказал Вячеслав Михайлович, — а значит, и к образованию. Думаю, это не менее важно, чем знать правописание безударных гласных, способы решения неравенств и прочие школьные премудрости.

При посещении школы глава города непременно передаёт школе 150 тысяч рублей, которые выдаются тут же лучшим учителям и воспитателям за экспериментальную работу, за высокую ответственность, за безупречное исполнение долга.

Мне рассказали об уроках нравственности в школах, которые проводит В. Тарасов, о его заботе о поселковых школах, находящихся на окраинах, и ещё о многом другом, что свидетельствует о его постоянном внимании к школе, к образованию.

## Персона

Начальник управления по делам образования администрации города Челябинска Вадим Кеспиков — незаурядная личность. Прежде всего, это в высшей степени профессионально подготовленный управленец, и это определяет успехи функционирования и развития муниципальной образовательной системы более чем миллионного города.

Нередко начальники управлений и даже директора школ после официальной беседы признаются: “Но если честно, то вся эта чиновничья административная суета радости приносит мало и сильно отягощает жизнь. Вот когда я с детьми, когда я вижу их глаза, слышу смех...” В.Н. Кеспиков признаётся в другом: “Я — управленец, администратор, чиновник, и меня это не тяготит. Знаю, как много зависит от моих управленческих решений и действий, это составляет смысл моей жизни”.

В.Н. Кеспиков пришёл в кабинет начальника управления, окончив педвуз, поработав учителем, завучем, директором школы и педагогического училища. Он знает своё дело с самых азов. Тринадцать последних лет возглавляет управление по делам образования города. Второе высшее образование получил в Академии государственной службы по специальности “менеджер государственного и социального управления”, защитил кандидатскую диссертацию по этой же специальности.

В любом областном центре с районным административным делением вопрос об объекте управления почти всегда конфликтный: городское и районные управления обычно не могут поделить власть и вечно спорят, в чьих руках должны быть сосредоточены финансы, методическая служба, контрольные функции в отношениях с образовательными учреждениями и т.д. В администрации города есть специальный договор, где чётко разведена компетенция между городским и районными управлениями и чётко оговорено, кто за что и перед кем отвечает.

В.Н. Кеспиков добился, чтобы каждое образовательное учреждение стало юридическим лицом, имело свои деньги, свой расчётный счёт в банке: у кого деньги, у того и реальная власть, с того и спросить можно в полной мере. С 1992 г. в Челябинске введено нормативное финансирование для всех образовательных учреждений (хотя в какие-то годы оно выполнялось не полностью, но все были в одинаковом положении и обвинений в пристрастиях к той или иной школе управление не получало). При организации в школах экспериментальных площадок это финансировалось дополнительно: при локальном эксперименте — с коэффициентом 1,15; при модульном — 1,5; при системном преобразовании — 1,73. Причём за все надбавки в Челябинске отдельный спрос: если результатов нет, то дополнительное финансирование тут же снимается. Доминантой городского управления по делам образования, зависящей полностью от личности начальника, стало неукоснительное нормативно-правовое обеспечение всех приказов, инструкций, распоряжений, указаний — никакого волюнтаризма или эмоциональных решений. В городском информационном центре (одно из подразделений управления) есть вся нормативно-правовая документация от федерального до школьного уровня, все аналитические материалы, отчёты о проверках и результатах аттестации учителей, учреждений и т.п. Документооборот в управлении безупречен, что и обеспечивает порядок в управленческой деятельности. Здесь сильная юридическая служба, которая в случае необходимости эффективно защищает образовательную систему от неправомерных посягательств кого бы то ни было: налоговых служб, прокуратуры и т.д.

Как профессиональный менеджер, В.Н. Кеспиков знает, что бесплатно ничего не бывает, поэтому не без гордости заявляет: “Хотя денег на развитие системы и мало, но мы имеем свой инновационный фонд, из которого оплачиваем работу учёных по нашим заказам. У нас ничего бесплатного нет, мы платим всем, кто продаёт нам свои услуги. Но если этот “товар” некачественный, то мы отказываемся от этих услуг”.

Чтобы понять, насколько В.Н. Кеспиков опытен, искусен, я бы сказал даже изощрён как управленец, нужно видеть, как он решает в городе проблему выполнения так называемых государственных образовательных стандартов (которых в природе ещё нет, но о которых все говорят). Обычно одни начальники управлений, что называется, “берут под козырёк” и беспрекословно вводят стандарты в своих территориях, даже не вникая в то, что пользуются всего лишь проектом, а не утверждённым нормативом.

Другие разрабатывают свои — региональные стандарты и относятся к ним как к “священной корове”. Третьи отвергают любые стандарты и вообще ими не пользуются.

Как тут быть: министерство и Российская академия образования всё же их одобрили и, мягко скажем, рекомендовали к использованию. Хотя всем понятно: стандарт — это всего лишь показатель обученности детей и качество образования он характеризует весьма приблизительно, с большой натяжкой, во многих случаях сомнительно, а то и неверно.

Понимая обоснованность претензии профессионалов к государственным образовательным стандартам, В.Н. Кеспиков, несмотря ни на что, всё же не отказался от использования их для контроля качества обученности школьников. Но стал искать (и нашёл!) корректные способы оценки результата работы школ, что, конечно, ещё не результат образования ученика, но грамотный шаг к его определению. Он считает, что оценка качества обучения во всех образовательных учреждениях города осуществляется с помощью стандартов, но делает оговорку: оценка образования на основе стандартов — показатель качества только в когнитивной сфере; для каждого типа и вида образовательных учреждений нужны свои стандарты и сравнение показателей качества осуществляется только внутри той или иной их группы. Все количественные оценки (и средний балл) не сравниваются с недостижимым максимумом, а **исследуется динамика** каждого показателя по районам, по типам и видам образовательных учреждений, по учебным предметам, по ступеням образования и классам. Отдельно оцениваются учреждения, являющиеся экспериментальными площадками, то есть оцениваются результаты любого экспериментирования, целесообразность вложенных в эксперимент ресурсов (финансовых, организационных, кадровых, научно-методических и т.д.). И ещё: все количественные и качественные показатели результатов обучения, определённые с помощью стандарта, соотнесены с показателями здоровья детей, с использованием здоровьесберегающих технологий; более того, провозглашена и контролируется ценностная установка: “Образование — это сфера деятельности, где достижение результатов не может обеспечиваться любыми средствами”.

В Челябинске решением коллегии городского управления по делам образования проводится широкомасштабный эксперимент по управлению качеством образования на основе новых информационных технологий под руководством профессора Д.Ш. Матроса, где так же корректно используются образовательные стандарты.

Я впервые видел управленца, который не сетует на свою чиновничью судьбу: “все, де, ругают, денег не дают, а спрашивают по самой высокой мере”. Он любит планирование, организацию, руководство-мотивацию, контроль, анализ — все те главные управленческие действия, которые и составляют сущность его работы.

## **Помощь руководителям школ**

Организация учебно-воспитательного процесса на научной основе, контакты с вузовской наукой — это сейчас норма для любого хорошего образовательного учреждения России. Хотел по инерции написать: “И Челябинск здесь не исключение”. Однако тут всё так и не так. Дело в том, что в практике, как и в науке, есть те, кто находится в авангарде, и те,

кто шагает в обозе. Некоторые челябинские школы осваивают научные разработки, которые устремлены в будущее, опережают современную практику лет на десять. Имею в виду работы учёных кафедры информатики Челябинского государственного педуниверситета под руководством заведующего кафедрой и декана факультета информатики, доктора педагогических наук, профессора **Дмитрия Матроса**. Речь идёт об организации образовательного процесса на основе новых информационных технологий.

Одно нововведение состоит в том, что обучение приведено в режим самообразования школьников с помощью обучающих и контролирующих программ, занесённых на дискеты и лазерные компакт-диски. Ученик в режиме диалога с ЭВМ читает нужный параграф, по команде компьютера выделяет ключевые слова, отвечает на вопросы, решает задачи, сам себя проверяет и т.д. В Челябинске созданы электронные версии школьных учебников, снабжённые всем необходимым учебно-методическим сопровождением. Резюмеется, это технологическое новшество, как и любые другие, не заменяет учителя, его влияния на школьника и является вспомогательным, но достаточно мощным средством обучения.

Второе технологическое новшество представляет собой неизвестную прежде форму помощи учителю, особенно испытывающему затруднения в проектировании урока: учитель “сообщает” компьютеру характеристику класса в параметрах психолого-педагогического консилиума (обученность, обучаемость, учебные и воспитательные возможности и т.д.), тему урока. Компьютер перебирает и оценивает варианты урока и находит тот, который ближе всего соответствует особенностям класса, предлагая также оптимальный вариант структуры, темпа, объёма содержания учебного материала и пр. Согласитесь, это впечатляет, когда видишь в деятельности учителей 89-й школы (директор — заслуженный учитель РФ **Аркадий Чадин**) и 93-й (директор — заслуженный учитель РФ **Александр Гелич**) этот путь оптимизации обучения. Небезынтересен и такой факт: для внедрения новшеств, для понимания необходимости кардинального обновления образования возраст руководителей школ в Челябинске значения как бы и не имеет: А. Чадину — 62 года, А. Геличу 75 лет.

Есть в Челябинске ещё одно совершенно особенное муниципальное образовательное учреждение — 11-й лицей (директор — доктор педагогических наук **Анатолий Гостев**, заместитель директора по научному обеспечению процесса развития — кандидат педагогических наук, профессор Южно-Уральского госуниверситета **Татьяна Калугина**). В этом учреждении дают образование высокого качества, что само по себе дорогого стоит. Но кроме этого, в 11-м лицее большая часть педагогов занимается научно-исследовательской деятельностью по различным темам, научный уровень кафедр очень высокий, в лицее разработаны, освоены и используются десятки отечественных и зарубежных методик диагностики личности учащихся. Педагоги лицея осмыслили и спроектировали два года назад работу по теме “Управление качеством образования”, которую успешно ведут. По сути, лицей — исследовательская лаборатория педагогических и управленческих инноваций, обеспечивающих в значительной мере научно-методическое сопровождение образовательного процесса почти в двухстах школах столицы Южно-Уральской области.

Видное место в научно-методическом обеспечении образовательных учреждений города занимает консалтинговый центр, созданный преподавателями педвуза, кандидатами педагогических наук **Дмитрием Татьянченко** и **Сергеем Воровщиковым**. Они издали для школ города актуальные пособия по таким проблемам: “Консалтинговая служба: от управленческих идей к педагогическим технологиям”, “Образовательный процесс: от качества проекта к качеству результата”, “Общеучебные умения как объект управления качеством образования” и др.

Что же касается работы самого консалтингового центра, то главное в ней — оказание реальной помощи руководителям учреждений и педагогам не только всем вместе, но прежде всего — каждому, кто обратится в центр, в ликвидации их затруднений. Управленческое консультирование в центре является, с одной стороны, формой сервисной методической службы, с другой — способом оказывать образовательным учреждениям оператив-

ные квалифицированные научно-методические услуги. Это предполагает создание между консалтинговым центром и образовательными учреждениями, по сути, новых клиентских отношений: выполнение научно-методических проектов и других нужных школам разработок по их заказам на основе прямых договоров.

Консалтинговая служба оказывает сугубо дифференцированные управленческо-методические услуги, с учётом специфики образовательного учреждения, конкретной группы педагогов и управленцев.

## **Вариативность образования в действии**

Муниципальная образовательная система Челябинска соответствует научному принципу необходимого разнообразия. Она постоянно оптимизируется в соответствии с требованиями социальных заказчиков, среди которых не только государство, вузы, работодатели, производственники, армия, но и прежде всего сами школьники с их запросами, интересами, склонностями, личными потребностями. Всё это в школах Челябинска тщательно изучается, анализируется, корректируется работа школ. Развитию муниципальной образовательной системы способствуют разнообразные экспериментальные площадки. За организацию, контроль результата их деятельности отвечает заместитель начальника управления по делам образования **Марина Солодкова** — человек, весьма компетентный в области управления инновационными образовательными процессами. Вместе с коллегией управления она решает вопросы открытия, финансирования, экспертизы, закрытия экспериментальных площадок. Контроль за результатом экспериментов в школах ведётся регулярно, поэтому муниципальная образовательная система не статична, а гибко, динамично развивается. Деньги на непродуманные эксперименты не выделяются, финансирование плохо организованных исследований прекращается.

Что же интересного в этом плане есть в Челябинске? Экспериментальная площадка — муниципальный физико-математический 31-й лицей (директор — заслуженный учитель РФ **Александр Попов**) три года выращивает юные таланты. Ребята побеждают на **международных** олимпиадах по физике, по математике. (Нелишне заметить, что семье одного из таких победителей глава города вне очереди предоставил квартиру, чтобы мальчик жил и трудился на благо России, а не уехал в Америку, как это сейчас часто бывает.) По абсолютному числу призёров на всероссийских и международных олимпиадах Челябинск уступает только Москве и Санкт-Петербургу. В то же время Челябинск и его 31-й лицей вырастили больше Ломоносовых, чем обе столицы.

Больших успехов в обучении, воспитании и развитии способных и одарённых детей достигла экспериментальная площадка — муниципальное образовательное учреждение № 82 Металлургического района (директор — заслуженный учитель РФ **Людмила Слотина**). Замечу, что только в Челябинске я увидел столь строгий подход к предоставлению высокого статуса образовательного учреждения для интеллектуально продвинутых детей: все потенциальные гимназии и лицеи города получили свой статус и прошли лицензирование только как экспериментальные площадки. Во всех этих учреждениях реальное творчество школьников, их творческие достижения, особенно в когнитивной области, являются высшей ценностью. Мне могут возразить: “Одарённых, талантливых детей не так уж много”. Да, школьников, имеющих ярко выраженную склонность к умственной деятельности, не более двадцати пяти процентов в стране (если судить по числу выпускников школ, поступивших в вузы). Что же, остальных мы причислим к людям “второго сорта”? Отнюдь нет.

В муниципальной образовательной системе Челябинска открыты и школы, высшей ценностью в которых стали исполнительность, ответственность, добросовестность, профессионализм. И ведь это не просто грамотно, но и исключительно актуально для жизни города, для жизни каждого из нас. Действительно, профессии санитарки и медсестры в больницах, шофёра, строителя, рабочего-станочника, пекаря и многие другие интеллектуального

творчества не требуют. Но именно от исполнительности, ответственности и профессионализма людей многих рабочих профессий зависит качество нашей жизни. Школы № 120 (директор — **Марина Пашкова**) и № 142 (директор — **Татьяна Хабина**) эти ценности избрали основой концепции своих образовательных учреждений.

Директор 84-й школы кандидат педагогических наук, заслуженный учитель РФ **Галина Красюн** считает, что в жизни далеко не все интеллектуалы будут жить в окружении таких же интеллектуалов, как они, и многие дети с иными возможностями, интересами, ценностями не являются менее творческими людьми. Вот почему школа избрала для себя модель учреждения адаптивного типа, где удовлетворяются потребности детей с самыми разными возможностями, наклонностями, интересами, ценностями.

Есть в городе 26-я школа (директор — заслуженный учитель РФ **Виталий Калашников**), дающая образование тем, кто хочет учиться, развиваться в режиме самоопределения, самореализации. Эта редкая образовательная практика основана на предоставлении ученику выбора глубины, широты, профиля образования, возможности попробовать себя в разных ипостасях. Здесь детей учат и технологии выбора, и способам самосозидания, самостроительства.

Муниципальная образовательная система Челябинска включает достаточно школ и для детей с проблемами в развитии. Кроме собственно вспомогательных и других специальных учреждений, в городе учитывают, что ряд родителей хочет, чтобы их дети, несмотря на трудности и недостатки, учились в обычных школах, общались со здоровыми детьми и стремились выправить или компенсировать свои недуги. Так, многие слабослышащие по желанию учатся в обычных школах, но в классах со специально организованным образовательным процессом. Эти дети, благодаря ранней диагностике своего недостатка, слухопротезированию и развитию по методике Леонгард, “считывают” речь с губ говорящего, не пользуясь языком дактилологии (общение с помощью пальцев) — языком глухонемых. В Челябинске есть факты, когда дети, учась сначала в таком спецклассе, позднее заканчивали гимназию и университет.

Развёрнутая в городе система гибких групп со специальными образовательными процессами для детей с проблемами позволила многим ребятишкам расти среди сверстников с полноценным здоровьем, не чувствовать себя изгоями, заниматься в учреждениях дополнительного образования и т.п.

\* \* \*

Когда включаешь телевизор и постоянно слышишь эпатажные заклинания журналистов и политиков по поводу развала в России всего и вся, в том числе и образования. Становится тошно жить и работать. И хочется послать наших московских критиканов в Челябинск, чтобы они посмотрели школы, детские сады и вузы, а прежде всего людей, которые живут хоть и трудной, но интересной и полноценной жизнью.

А ещё мэр Челябинска В. Тарасов и управленцы образования Челябинска просили меня сообщить, что в январе 2001 года именно у них в городе будет проводиться Всероссийская конференция по теме “Управление качеством образования”. Настойчиво рекомендую побывать, ибо убеждён: в Челябинске есть что увидеть, чему поучиться и что позаимствовать по этой и другим проблемам.