

Муниципальное управление: трудный и бесконечно разнообразный путь

Николай КУЛЕМИН, начальник отдела народного образования администрации Устиновского района г. Ижевска, кандидат педагогических наук

О проблемах управления муниципальной системой образования, а попросту — районным отделом народного образования в педагогической прессе пишут очень мало. Да и о чём писать — о рутинной работе? Это орган управления, который зависит от всех: от Министерства образования, городского управления, главы администрации. Работа роно во многом зависит и от характера и условий микрорайона, от наличия или отсутствия прибыльных предприятий, от образовательного уровня родителей. Ну и, конечно, от профессионального состава педагогических коллективов и директоров образовательных учреждений. Но если это последнее условие — рост профессионального учителя — подвластно управленцам районного звена, то всё остальное — объективная данность, изменения которой нам неподвластны. Есть и ещё одно условие, от которого зависит эффективность управленческой деятельности на муниципальном уровне и которое тоже находится вне нашей компетенции: финансирование.

Последние пять лет в городе финансируются только так называемые защищённые статьи — заработная плата, питание школьников. Реальные денежные доходы педагогов выросли крайне незначительно, несмотря на постановление Правительства РФ «Об утверждении тарифных коэффициентов и единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» с 1 января 2001 года. Педагоги ждут повышения заработной платы, школы — денег на оборудование, наглядные пособия, на методическую литературу.

Погашение долга по выплате детской компенсации идёт в неполном объёме, хотя частичная выплата на методическую литературу началась. Бюджет практически не финансирует статью «приобретение», что значительно осложняет работу образовательных учреждений, развитие образовательного процесса.

В полный рост встаёт перед нами и такая проблема: педагогические коллективы стареют, молодое поколение в школу идёт неохотно, в последние годы педагогические коллективы школ практически не пополняются молодыми кадрами.

Словом, районный отдел народного образования — совсем незавидный участок работы — трудной, незаметной, малопrestiжной: общественное мнение привыкло смотреть на отдел управления районного масштаба только как на ретранслятора вышестоящих решений.

Но это если смотреть со стороны. Если же постоянно «вариться» в этом небольшом управленческом «котле», то открываются совершенно иные стороны нашей деятельности. Самое притягательное в ней — тесное общение со школами, с учителями. Мы ежедневно, что называется, смотрим друг другу в глаза. До Бога высоко, до министерства далеко, а роно — вот он, рядом. И со своими бедами (и победами) директора школ, руководители методобъединений, да и учителя идут к нам, в роно. Поэтому уровень ответственности у районного управленца, и я глубоко в этом уверен, ничуть не меньше, а может, и больше, чем у министра. Высокому начальству не приходится отвечать на десятки самых острых, болезненных вопросов ежедневно...

Знаю это по себе. До прихода в отдел образования 9 лет проработал директором крупной общеобразовательной школы в своём же Устиновском районе г. Ижевска. Набил немало шишек за эти годы, но зато обрёл и полезный опыт: не боюсь перемен, могу взглянуть на свой участок работы «со стороны», надеюсь, способен к самокритичности. Так вот, за годы директорства у меня было немало претензий к районному отделу народного образования. Меня и моих коллег не устраивало отчуждение директоров школ от участия в управлении образованием в районе, мы никогда не участвовали в планировании, в разработке критериев оценки результата труда, в коллективном обсуждении приоритетных проблем в образовании в районе. У нас не было своевременной оперативной информации о ходе и состоянии учеб-

но-воспитательного процесса в районе и нашей директорской роли в нём.

При всё увеличивающемся количестве отчётов, которые требовали всевозможных справок от образовательных учреждений, обратная связь отсутствовала. Вся эта лавина документов, над которой днями сидели инспекторы, проваливались, как в чёрную дыру. Только благодаря личным контактам директоров мы знали положение дел в соседних школах. Но очень редко нас собирали вместе, ещё реже знакомили с анализом итогов работы (не со статистикой — сколько учеников учатся на «5», «4», «3», сколько проведено олимпиад, конкурсов и т.д.), а именно с **анализом** на основе глубокого системного знания процессов, происходящих в школе.

И это далеко не полный перечень проблем, по которым мы вели порой весьма острые беседы с работниками аппарата роно. Апеллировали к Закону РФ «Об образовании», пытались убедить руководителя отдела, что многие вопросы можно отдать нам, поскольку полномочия школы определены законом. Мы говорили о том, что бессистемные проверки мешают учебно-воспитательному процессу. Нас слушали и... всё оставалось по-прежнему.

И вот я сам теперь заведующий роно. За очень короткий срок понял, что, оказывается, заведующий роно не защищён ещё больше, чем директор школы. Как ни говори, а руководитель образовательного учреждения в своём «монастыре» хозяин. Если к тому же он человек «с головой», понимает своё дело, он может организовать жизнь своей школы так, как хочет, как видит — интересно и педагогически целесообразно. И к проверкам может приспособиться, даже привыкнуть к ним.

Но работа аппарата роно — это жизнь «в проходной комнате», даже в коридоре, где о тебя спотыкается всяк, кому не лень. И в этих условиях аппарату роно необходимо обрести своё управленческое «Я» (что совсем непросто), построить работу так, чтобы постоянно видеть результат, ибо только твой собственный результат может придать смысл управленческой деятельности и стать стимулом для многих руководителей школ и учителей, которые живут рядом. Надо было пристально осмотреться, глубоко проанализировать деятельность аппарата и её эффективность, выявить противоречия и препятствия, сформулировать проблемы. На этой основе и начали обновление деятельности отдела образования. Определили свои стратегические цели и тактические задачи, уточнили функции и должностные обязанности сотрудников аппарата; привели в систему нормативно-правовую базу; просчитали свои ресурсы.

Не стану рассказывать обо всех коллизиях, порой и конфликтных ситуациях, но в итоге коллективного обсуждения целью деятельности отдела — этой самой низкой управленческой ступени, но ведь всё же **на государственной вертикали управления!** — было определено: содействие реализации федеральных программ развития образования и законов РФ и Удмуртской Республики «Об образовании», разработка и совершенствование региональных и школьных компонентов учебного плана, эффективный контроль. Ближайшими задачами отдела стало развитие образовательной системы района; развитие педагогических систем школ, создание условий для реализации конституционных прав граждан на получение бесплатного общего образования в соответствии с потребностями учеников, ближайшего социума и государства. В нашу задачу входит также социальная защита учащихся и педагогов, охрана их жизни и здоровья.

Как известно, самое простое — определить план деятельности. А вот как всё это выполнить? Работа отдела проходила в сложных социально-экономических условиях: недостаток финансирования, задержка на несколько месяцев заработной платы, учительские пикеты и забастовки на центральной площади города, психологическое напряжение в педагогических коллективах — всё это отнимало массу времени и душевных сил, в роно постоянно приходили «ходоки» от коллективов. Надо было объяснять, выслушивать, принимать меры. И всё же в этих условиях нам удалось сделать, на мой взгляд, самое главное: определить чёткую структуру муниципального отдела управления. И не «с потолка» рисовать её, а исходить из потребностей жизни и реальных забот сотрудников аппарата, которые стали основой их функциональных обязанностей.

Вот как это было на практике. Для разработки регионального и школьного компонентов

учебного плана был создан ВНИК из 60 лучших руководителей, учителей и методистов. В результате в базисном учебном плане школ появился факультатив «Устиновский район». Содержание его способствовало не только просветительству, углублению знаний о своём ближайшем социуме, но и играло профориентационную роль.

Зная, как важно для дела иметь квалифицированные кадры, мы создали при отделе Центр профессионального роста работников образования и экспериментальную площадку по вопросам управления. С 1995 года начала работать лаборатория педагогического мониторинга, цель которой не только отслеживать тенденции в районной образовательной системе, но и организовывать мониторинговые службы в образовательных учреждениях.

Для улучшения информационного обеспечения педагогических коллективов 3 года назад начали выпускать сборники инструктивно-методических материалов для школ. Одной из самых актуальных задач было сохранение сети детских учреждений в районе, оказание постоянной помощи школам.

Всё это побудило нас пересмотреть структуру районного управления образования, уточнить должностные инструкции, разработать локальные нормативные документы (положения о Советах роно, о лаборатории педагогического мониторинга, о центре профессионального роста работников образования и другие), привести штатное расписание школ в соответствие с их профилем. Вот как выглядит сегодня структура отдела образования:

Структура отдела народного образования администрации Устиновского района

Советы роно

- по развитию образования РОНО
- экспертный
- по охране труда
- по защите прав учащихся

Сектора роно

- информационно-аналитический
- инспекционный
- учебный
- организационно-воспитательный
- финансово-хозяйственный

Лаборатория педагогического мониторинга (ЛПМ) при роно

- методология педагогического мониторинга
- педагогическая экспертиза
- педагогическая социология
- дидактическая тестология
- рейтинговые системы

Таким образом, в самой структуре аппарата управления удалось отразить, на наш взгляд, всё многообразие проблем, которые стоят перед муниципальной системой образования и обеспечивают её разделение. Думаю, что мы не ошиблись в этом расширении сферы нашего действия: в зоне профессионального внимания сотрудников аппарата оказались все основные объекты образования и связанные с ними проблемы. Благодаря этому нам удалось сохранить всю образовательную базу, избежать приватизации детских дошкольных учреждений дополнительного образования. Функционально школьная сеть стала разнообразнее: в районе появились гуманитарно-естественный лицей (41-я школа), художественно-эстетический (98-я школа). Несколько средних школ стали разноуровневыми, в некоторых появились отдельные направления в работе — спортивное, валеологическое, эстетическое. Открыто специальное образовательное учреждение 8-го уровня, работает центр детского творчества, станция юных техников, детско-юношеские спортивные школы. Специализация, расширение образовательных услуг будут нарастать и дальше. В этих явлениях мы видим движение образовательной системы к населению, к детям, к их потребностям и интересам.

Хотя есть за эти годы и потери: в районе стало меньше спортивных клубов, секций, ко-

торые раньше располагались в подвалах жилых домов, а теперь их оттуда выселили. Практически исчезли зимние хоккейные коробки; меньше стало спортивных и детских площадок во дворах жилых домов. Сегодня мы принимаем меры, чтобы всё это восстановить. Сфера детского досуга требует особой заботы, иначе всё это может вылиться в весьма плачевные формы.

Два года назад в районе прошла научно-практическая конференция по теме «Развитие муниципальной образовательной системы». На ней была принята разработанная заранее программа, обсуждённая с директорами школ. Основой программы стало создание **«образовательных колец»**.

Что это такое? «Образовательные кольца — это социально-образовательные комплексы, ядром которых стала школа. Под крышей школы действуют музыкальные, эстетические, спортивные классы и секции. Цель комплексов — предоставить детям как можно больше пространства для самопроявления и самореализации с учётом разнообразия их интересов и способностей. Кроме того, каждое такое «кольцо» работает над определённой социально-педагогической проблемой и, таким образом, является своеобразной экспериментальной площадкой для исследования, осмысления, концентрации опыта. Названия «колец» говорят сами за себя:

1. «В зоне особого внимания». Это «образовательное кольцо» (49-я школа) работает над проблемой «трудных» подростков. Уроки, внеклассные мероприятия, спорт, досуг — всё направлено на развитие их положительной социальной активности.

2. «Здоровье, спорт, труд». Эту проблему осваивает 32-я школа. Здесь главные составляющие — здоровье (с помощью спорта) и труд — в школьных мастерских, в кружках, в социуме (общественно полезный труд). В это «кольцо» входят образовательные учреждения, для которых главное — физическое и психическое здоровье школьников, их адаптация к реалиям сегодняшнего дня, профессиональная подготовка к жизни. Образование здесь, помимо здоровья и спорта, базируется на политехническом блоке дисциплин (физика, математика, химия, биология, информатика, черчение) и призвано дать основные знания о производственных процессах, на которых должна основываться будущая профессиональная деятельность выпускников. Ребята изучают начала экономики и юриспруденции, гигиену труда, профессиональную психологию, элементарные сведения о бизнесе и управлении, о том, что необходимо для начала самостоятельной трудовой деятельности. За счёт вариативной части учебного плана в 7–9-х, особенно в 10–11-х классах, ведётся предпрофессиональная подготовка школьников по ряду профессий.

3. «Моё среднее образование». 78-я школа работает над повышением качества образования и профориентации.

4. «Комбинат образовательных услуг». 16-я школа тесно связана с вузами и техникумами, здесь развиваются дополнительные образовательные услуги на коммерческой основе. В школах этого «кольца» осуществляется ранняя профессионализация: «класс — вуз», «класс — ссуз», «класс — профессиональное училище». Есть специализированные классы спортивного, эстетического, валеологического направления. Есть классы с углублённым изучением предметов гуманитарного и естественно-математического циклов.

5. «Эко-этно-эст». 54-я школа основой своей деятельности сделала экологическое воспитание, освоение национальных традиций, эстетическое воспитание. Сохранение и развитие этнокультурных ценностей народов Удмуртской Республики — актуальная национальная идея, которую поддерживает большинство населения.

Школы-центры «колец» разработали свои программы, позаботились о кадровом их обеспечении, о привлечении необходимых специалистов. Так, например, в 1-м «кольце» «в зоне особого внимания» трудятся не только педагоги школы, но и врачи, психологи, так как многим ребятам необходимы медицинская, психологическая помощь, реабилитация, коррекция.

Очень существенна для нас проблема возрождения и развития национальной школы. В Устиновском районе проживает достаточно большое количество удмуртов, дети которых

утрачивают традиции отцов и дедов. Мы организовали ВНИК, который разработал комплексную программу районного и школьного компонентов учебного плана. Два года назад решением Совета роно в учебные планы каждой школы введён учебный курс «Устиновский район», о чём я упоминал, с такими разделами:

- история Устиновского района;
- география района;
- художественная культура;
- экология района.

Во всех разделах курса школьников ждёт много интересного, начиная с названия района, с топонимики его улиц и площадей и кончая проблемами экологии. Курс пользуется успехом у школьников. Тогда же, два года назад, был создан музей «История развития Устиновского района». Его посещают не только учащиеся, но и жители города, ветераны войны и труда, руководители и коллективы предприятий и организаций. Около четырёх тысяч посетителей ознакомились с экспозицией музея.

В 10 школах района по желанию родителей и учеников изучается удмуртский язык, открыты уголки удмуртской культуры и быта, работают ансамбли удмуртской песни, регулярно организуются встречи со знатными земляками.

В наше время всеобщего телеоболванивания, цинизма, разгула пошлости в печатных изданиях и на экране эта работа «образовательного кольца» несёт в себе огромный воспитательный потенциал.

Успешности программы способствует то, что учитель не остаётся с ней один на один — мы постарались обеспечить школы необходимыми методическими материалами. Так, например, педагоги получили «Рабочую тетрадь по литературе для 5–6-го класса» — учебное пособие для учащихся по теме «Удмуртская народная сказка», «Методические разработки уроков курса удмуртского языка во 2-м классе «Апай кыл» (на удмуртском языке) и другие материалы.

Образование в районе в последнее время обретает черты экологонравственного, этносоциокультурного, эстетического. Его задача — не только формирование системы знаний и умений, но и воспитание ценностных ориентаций, нравственно-этических отношений, ответственности человека за сохранение и улучшение этносоциоприродной среды.

Любое «образовательное кольцо» представляет собой некую «горизонтальную ассоциацию школ». Сами образовательные учреждения, объединённые в 5 групп-«колец», выдвигают из своей среды экспериментальную площадку, которая отрабатывает в исследовательском режиме содержание образования, технологии, определяет набор образовательных услуг и передаёт в виде готовых методик ассоциированным школам. Школа — экспериментальная площадка становится для коллег местом проведения семинаров, профессиональной учёбы, в определённом смысле — даже организатором совместной деятельности по повышению квалификации. При этом ассоциированные школы дают задания научно-исследовательского характера экспериментальной площадке, участвуют в оппонировании и обсуждении хода экспериментов. Образовательные учреждения — «кольца» заключают между собой договоры о предоставлении информации и оказании услуг, где определяют взаимные обязательства. У этой «мини-ассоциации» есть свой представительный орган в виде педагогического собрания ассоциации, а также исполнительный в виде совета администрации школ, органов профессионального самоуправления в виде научно-методического совета и кафедр. Каждое «кольцо» составляет план работы на год, а также разрабатывает свои критерии оценки деятельности экспериментальных площадок.

На этой основе рождаются новые «заявки», проблемы, которые включаются в очередной годовой план.

Общеизвестно, что работа с кадрами — одно из приоритетных направлений любого управленческого штаба. Устиновский район — самый молодой в Ижевске. И педагогические коллективы в школах преимущественно молодые, не имеющие истории, традиций, профессионального опыта. Вот почему на муниципальном уровне мы испытываем особую потреб-

ность в повышении квалификации педагогических работников. За два года работы Центра профессионального роста в нём прошли переподготовку около 100 директоров и завучей школ, руководителей внешкольных учреждений. Программа курса рассчитана на 72 часа, обучение ведётся на бесплатной основе и проходит без отрыва от основной деятельности. Теоретическая часть включает лекции преподавателей высших учебных заведений (методология педагогического мониторинга, управление общеобразовательными учреждениями на квалиметрической основе, психолого-педагогический мониторинг, методика дидактического тестирования учащихся и т.д.), практическая часть — это «круглые столы» по разным направлениям работы — проведение тестов и анкетирование, определение эффективности и качества преподавания отдельных предметов, вопросы охраны труда, аттестация руководящих и педагогических работников, делопроизводство. Проводят такие обсуждения и лекторы, и специалисты отдела народного образования. Кроме того, в Восточно-Европейском университете получили специальность «Менеджер образования» — второе высшее, но уже управленческое, 14 директоров школ и 4 завуча.

Ведёт повышение квалификации и лаборатория педагогического мониторинга — этому посвящена деятельность всех его секторов — методологии педагогического мониторинга, педагогической экспертизы, педагогической социологии, дидактической тестологии и рейтинговых систем. Для руководителей школ и учителей создан постоянно действующий семинар «Проблемы педагогического мониторинга», проводятся консультации по интересующим педагогов темам, а также разрабатываются рекомендации (на основе всестороннего анализа) по совершенствованию образовательного процесса в школах и в районе в целом.

Лаборатория проводит совместно со школами «пилотажную» экспертизу психолого-педагогического обеспечения учебного процесса, апробирует тесты для определения обученности школьников из классов повышенного уровня, разрабатывает и использует тесты для проверки готовности дошкольников к обучению в первых классах. Сотрудники лаборатории разработали методики анкетирования учеников, учителей и руководителей школ для получения комплексной оценки качества работы коллектива: «Учитель глазами ученика», «Учитель глазами родителей», «Учитель глазами администрации», «Учитель глазами коллег», «Оценка отдельных видов учебных занятий». Составлены тестовые задания по математике, физике, химии, истории, русскому языку, географии, английскому языку для переводных экзаменов в 7-х, 8-х, 10-х классах.

Ежегодно определяется рейтинг 20 общеобразовательных учреждений района. Сравнивая этот показатель в течение ряда лет, мы отслеживаем изменения, что и позволяет более обоснованно принимать управленческие решения.

Когда несколько лет назад мы в районе вводили тестирование для оценивания промежуточных и конечных результатов обученности школьников, многие тогда сомневались: а надо ли это делать? Эффективен ли такой способ? Валидны ли тесты? Над тестами, конечно, предстоит ещё много работать. Но оказалось, что по сути мы вышли на очень современную «тропу» — сегодня мы уже говорим о едином экзамене и о централизованном тестировании. Мы к этому практически готовы: ещё в 1998/99 учебном году провели пробное добровольное тестирование учащихся, а затем и итоговое на переводных экзаменах в 7-х, 8-х, 10-х классах по выбору учащихся. Вот уже два года в школах Устиновского района проходят переводные тестовые экзамены. В тестировании участвовали 2108 учащихся 7-х, 8-х, 10-х классов, 1511 успешно прошли его (это составляет 71,7%).

Анализ результатов тестирования школ района позволил принять решение о проведении в 2000/2001 учебном году тестовой районной контрольной работы по ряду предметов. Так, проведены контрольные по физике (10-е классы), математике (7-е классы), истории (9-е классы). Приведу несколько анкет, разработанных сотрудниками лаборатории педагогического мониторинга.

Анкета для учителя

Уважаемый коллега!

Ответьте, пожалуйста, на предложенные вопросы, подчеркнув из двух вариантов тот,

который наиболее соответствует Вашему выбору:

1. Ваше настроение к окончанию рабочего дня чаще всего:
Нормальное.
Неважное.
2. Как вы оцениваете эффективность своей служебной деятельности:
Хорошо.
Удовлетворительно.
3. У Вас сложились добрые личные отношения с коллегами по школе:
С большинством.
С немногими.
4. Вы выступаете на производственных собраниях, педсоветах с предложениями, инициативами:
Довольно часто.
Редко.
5. Ваша личная (семейная) жизнь складывается благополучно:
Вполне.
Не очень.
6. Когда Вас приглашает для беседы директор школы, Вы:
Испытываете чувство беспокойства.
Спокойны и уверены в себе.
7. Вы считаете сотрудников школы сплочённым коллективом:
Вполне.
Не очень.
8. Вы с желанием выполняете поручения, выходящие за рамки обычной для учителя работы:
Да.
Не всегда.
9. В ближайшей перспективе Вы хотели бы поменять место работы:
Не задумываюсь об этом.
Возможно.
10. Ваш стаж работы в данной школе:
До 3 лет.
Более 3 лет.

Благодарим за участие!

Анкета для старшекласников

(9–11-е классы)

Дорогие ребята!

Не указывая своей фамилии и класса, ответьте на предложенные вопросы, подчеркнув варианты ответов, соответствующие Вашему выбору.

1. Знакомы ли Вы со своими правами и обязанностями согласно Уставу школы:
Да.
Лишь приблизительно.
2. С учителями школы у Вас сложились доброжелательные отношения:
Вполне.
Частично.
3. Насколько учитываются при обучении Ваши способности и интересы:
Вполне.
Частично.
4. Ваше участие в общественных делах класса и школы:
Активное.
Изредка.
5. Вы довольны работой школьных служб сервиса (столовая, медпункт, библиотека):

Да.

Не всегда.

6. Вам оказывалось содействие, когда приходилось обращаться к классному руководителю, заместителю директора, директору школы:

Да.

Не было необходимости.

7. Ваши отношения с большинством одноклассников дружелюбные:

Да.

Не всегда.

8. Достигнутые Вами результаты учёбы Вы считаете достаточными:

Вполне.

Не очень.

9. Уроки в классе проходят для Вас с пользой:

Как правило.

Не всегда.

10. Ваше впечатление о школе в целом:

Достаточно хорошее.

Удовлетворительное.

Спасибо за участие!

Анкета для учащихся, состоящих на учёте в инспекции по делам несовершеннолетних или внутришкольном учёте

Дорогие ребята!

Просим вас ответить на предложенные вопросы, соответствующие Вашему выбору.

1. Свой досуг ты чаще всего проводишь:

Один.

В компании.

2. Что из общих дел класса тебе поручили и его итог:

Выполнено.

Не выполнено.

3. Кого из родных или близких ты уважаешь настолько, что следуешь их советам?

4. Назови самый привлекательный для тебя персонаж из увиденных тобой фильмов.

5. На что, главным образом, была бы потрачена 1000 рублей, имеющихся в твоём распоряжении?

6. Какую тематику книг ты предпочитаешь или же любая тебе безразлична?

7. На каких уроках твоя подготовленность позволяет чувствовать себя достаточно уверенно?

8. Какие изделия или произведения различных видов творчества сделаны тобой самостоятельно?

9. Тебе больше нравится заниматься уже известным — например, игрой на компьютере, или изучать что-то новое и интересное?

10. Профессия, которую ты представляешь доступной и важной для своей будущей жизни и работы?

11. Какое качество человека тебе кажется одним из самых существенных?

12. Очень неприятная привычка или черта твоего характера?

13. Если приходится стоять за чем-то в очереди, ты испытываешь нервозность или терпеливо ждёшь?

14. Чего больше ты получаешь в школе — поощрений и радости или наказаний и огорчений?

15. Если бы представилась возможность уехать из города, какой бы выбор ты сделал:

Не уехал бы. Уехал бы.

16. Для тебя приятнее подчиняться кому-то или руководить кем-то?

17. При конфликтных ситуациях ты стараешься отойти или встать на чью-либо сторону?

18. В каких спортивных соревнованиях были достигнуты неплохие результаты?

Сегодня, благодаря деятельности лаборатории, и в наших школах проводятся мониторинговые исследования, что активно влияет на мышление руководителей и учителей: оно становится диагностико-аналитическим, о чём так много и увлечённо пишет руководитель лаборатории «Перспектива» Всеволод Зайцев.

* * *

...Так что же такое муниципальный уровень управления? Рутинная?

Нет. За шесть лет работы начальником роно я понял, что и в сложных экономических условиях можно сделать многое, если опираешься на опыт, знания, инициативу работников и своего коллектива, и коллектива школ — директоров и учителей. И ещё я понял: низовое управленческое звено — это путь чрезвычайно трудный. Но — бесконечно разнообразный. Оттого и увлекательный.

г. Ижевск Удмуртской Республики