

Муниципальная образовательная система: в поисках гармонии

Марк ПОТАШНИК, действительный член РАО, доктор педагогических наук, профессор

Младшая столица

В ряде регионов России исторически сложилось так, что кроме областного центра, где сосредоточены областная власть и всё лучшее, что характеризует социально-экономическую инфраструктуру области, есть ещё город, который по величине, численности населения, предприятий, учреждений науки, образования, культуры, спорта и т.д. ни в чём не уступает столице области. Такая ситуация порождает закономерное соперничество, стремление к первенству в прогрессивных начинаниях и т.п., что, думаю, идёт на пользу и областному центру, и его конкуренту. В России подобная ситуация имеет давнюю традицию, о чём писал ещё бесконечно мудрый А.С. Пушкин, имея в виду Москву и Петербург:

И перед младшею столицей
Померкла старая Москва,
Как перед новою царицей
Порфиноносная вдова...

И сегодня это есть в регионах: Казань с её Кремлём, вузами, театрами, авиазаводами и наступающие ей на пятки Набережные Челны. Старая Самара, нашпигованная военными заводами, институтами высоких технологий, университетами, прекрасным театром и дышащий ей в затылок молодой город Тольятти. Столица Южного Урала — Челябинск и легендарный Магнитогорск. Наконец, областной центр Кузбасса — Кемерово и Новокузнецк — город, который больше областного центра, в котором сосредоточены не только крупнейшие металлургические заводы России, но и, что для нас самое интересное, — высокоразвитая муниципальная образовательная система, ни в чём не уступающая, а в чём-то и превосходящая образовательную систему областного центра.

Сами кемеровчане признают, что Новокузнецк — вторая столица области, центр промышленности, науки, культуры и образования южного Кузбасса.

Не стихия, а обоснованное проектирование

В становлении, стабилизации, функционировании и развитии муниципальной образовательной системы Новокузнецка мы выделяем отчётливо просматриваются такие идеи.

В отличие от характерного для многих российских городов спонтанного складывания городской системы образования в начале 90-х годов в Новокузнецке была предпринята попытка изучить потребности города в количестве учебных заведений разных типов и видов. Поэтому статистика, характеризующая эту систему (92 общеобразовательные школы, 11 гимназий, 4 лицея, 26 учреждений дополнительного образования, 9 образовательных комплексов и центров), как бы она ни была скучна и суха, имеет принципиальное отличие от аналогичных показателей в других городах: она не случайна, это количество образовательных учреждений не произвольно сложилось, не зависит от инициативы тех или иных руководителей образовательных учреждений, а *основано на исследовании потребностей родителей и самих детей — главных социальных заказчиков системы образования крупного города*. Дополнение понятное, но, замечу, принципиального характера. Не каждый город России может похвастать тем, что сеть его образовательных учреждений складывалась не стихийно, а глубоко продуманно и потому характеризуется высокой эффективностью образовательных

услуг. Поэтому термин латинского происхождения «диверсификация», означающий разнообразие, разностороннее развитие, который я часто слышал в Новокузнецке, выглядит не распространённым, увы, нынче наукообразием, — это деловой термин, реальность.

Когда в документах Комитета по образованию видишь диаграммы и графики, отражающие динамику изменения потребностей социальных заказчиков на те или иные виды образовательных услуг, то начинаешь понимать, сколько труда, сил, интеллектуальной энергии вложено в столь чёткое проектирование муниципальной образовательной системы. Причём процесс этот — не одноразовый, а перманентный, который с каждым годом углубляется, обретает новые грани, новый, я бы сказал более, тонкий уровень. Сегодня Комитет по образованию и проектирует не столько и не только типы учреждений (то, что раньше называли сетью школ), но и *тип образовательного процесса* в этих учреждениях. Это позволило ещё более разнообразить образовательные услуги, удовлетворять постоянно меняющиеся запросы экономики города, его социокультурной сферы, детей и родителей. В школах открылись классы углублённого или расширенного обучения практически по всем предметам федерального учебного плана, появились школы, классы, в которых ребята ориентированы на профессии металлурга, юриста, работника правоохранительных органов (прежде всего — милиции), экономиста, бухгалтера, спасателя, медработника среднего и, что особенно ценно, младшего медицинского персонала, военнослужащего, актёра, искусствоведа и т.д., и т.п. Всё это позволило удовлетворить потребности значительной части детей (и среди них — детей одарённых, уже на школьной скамье определивших, чем они будут заниматься в жизни), это было необходимо, дабы уйти от нивелирующей всех и вся образовательной системы тоталитарного прошлого.

Настала пора решать и такую острую социально-педагогическую проблему — организовывать специальные образовательные процессы для детей с проблемами: открывать школы с классами коррекционно-развивающего, компенсирующего обучения, педагогической поддержки и адаптации, коррекционные школы и классы для детей с дефектами зрения, слуха, речи, опорно-двигательной системы и т.д.

И если для России сейчас характерна тенденция к совершенно необоснованному сокращению классов для этой категории детей, то в системе образования Новокузнецка количество таких классов не уменьшается, каждый ребёнок, имеющий проблемы с учением, имеет возможность учиться на доступном *для него* уровне, оптимальном для него темпе, а не становиться изгоем при традиционной практике обучения детей с разными учебными возможностями. В итоге такое «обучение для всех» приводит детей с проблемами к отторжению от школы, к люмпенизации и т.д.

Третья ценная идея, характеризующая муниципальную образовательную систему Новокузнецка, состоит в целенаправленной деятельности районных отделов образования (а их в Новокузнецке семь) по созданию *учебных округов* внутри самих районов.

Справедливости ради скажу, что идею создания учебных округов дала новокузнецким управленцам начальник Департамента образования администрации Кемеровской области, кандидат педагогических наук Тамара Анатольевна Фральцова. Эта идея нашла всестороннюю разработку в её кандидатской диссертации в 1999 г., когда она работала заведующей отделом образования Центрального района г. Кемерово. Но в полной мере в масштабе города эту прогрессивную управленческую идею реализуют именно в Новокузнецке. Суть её сводится к тому, что в детских дошкольных учреждениях, в общеобразовательных школах района, в профучилищах, ССУЗах и вузах вводится набор разнообразных образовательных процессов, удовлетворяющих потребности максимально возможного числа детей не только района, но в основном микрорайонов, как говорят, *в режиме пешей доступности*. Не будем забывать: речь идёт о городах Сибири, где сорокаградусные морозы зимой — не редкость и зима в этих краях долгая. Учреждения, имеющие классы с углублённым изучением предметов, спрофилированные на те или иные профессии, увлечения детей (эстетической направленности, спортивные, художественные и т.д., и т.п.), вплоть до лицеев и гимназий заключа-

ют между собой перекрёстные договоры, чтобы дети могли свободно переходить из одной школы в другую в зависимости от развития, изменения интересов, попробовать себя, как говорят, в разных ипостасях. А затем любой ученик без протекции и взятки может поступить по совмещённому экзамену в любой вуз, техникум, колледж или профучилище.

Четвёртая идея такова: образовательные услуги, на которые не поступали заявки, но которые, по мнению управленцев, станут весьма востребованными в ближайшем будущем, уже сейчас службой маркетинга школ предлагаются учащимся. Здесь важны такие принципы построения муниципальной образовательной системы, как прогнозирование, предвидение, осмысление потребностей завтрашнего дня. В управленческой деятельности способность к этому — один из самых необходимых аспектов.

Таким образом, есть все основания считать, что муниципальная образовательная система г. Новокузнецка относительно (для данного времени в нынешних условиях) гармонична, оптимальна, поскольку соответствует трём взаимосвязанным научным требованиям: разнообразие образовательных услуг; их доступность (имеется в виду и расстояние до учреждения, и размер платы — достаточно доступной — за некоторые из них, и удобное время с учётом сменности занятий в крупных школах большого города). Наконец, качество реализации этих услуг, что обеспечивается чёткой системой аттестации и лицензирования, постоянной заботой органов управления и руководителей учреждений о повышении их качества.

Новое понимание качества образования

В последнее время в России сложилось два разных толкования такой важной характеристики деятельности любой образовательной системы, как качество образования.

Одно — официальное и, увы, весьма ущербное, о котором постоянно говорят в Госдуме, Госсовете, в правительстве, в федеральном Министерстве образования, в региональных службах лицензирования и аттестации и т.п. Ключевые понятия здесь — ЗУНы, стандарты, единый государственный экзамен, успеваемость, число медалистов и победителей олимпиад, процент поступивших в вузы и т.п. Об этом говорят и директора школ (разумеется, только с трибун и в отчётах).

Другое толкование — неофициальное, но глубоко сущностное, возникшее у прогрессивно мыслящих педагогов, которые стремятся использовать его в практике. Именно это толкование я постоянно слышал в Новокузнецке, но только в частных беседах с директорами школ, педагогами, школьными психологами, учёными и методистами, работающими в Институте повышения квалификации, специалистами Комитета по образованию и науке. Суть его в следующем.

Дети от природы неодинаковы, и тесты убедительно показывают их разные интеллектуальные возможности: одни склонны к умственной деятельности, любят её, достигают именно в ней наибольших успехов и потому ориентированы на поступление в вузы. Другие находят удовлетворение в работе преимущественно руками, то есть ориентированы на рабочие профессии, не требующие пока высшего образования. Эта ситуация многократно подтверждена научной диагностикой (тестом Векслера, например), вытекает из самой жизни, из реальности, из здравого смысла, из опыта человечества, наконец. Не может общество состоять из одних учёных и мыслителей, как мир не может состоять из одних апельсинов — кому-то непременно захочется перца и солёных маслин.

— Так в чём проблема? — спросил я у своих собеседников в Новокузнецке.

— А в том, что представления о качестве образования у нас и у тех, кто нас проверяет, — разные. Мы считаем, что качество образования нужно оценивать не столько по ЗУНам, сколько по степени развитости ребёнка, уровню его воспитанности, трудолюбия, способности включаться в дело. Нас же проверяют и оценивают только по показателям знаний, умений и навыков. Остальное просто не учитывается. Таков был ответ на мой вопрос.

Что тут скажешь? В книгах «Управление качеством образования» (2000 г.) и «Качество

образования: проблемы и технология управления (В вопросах и ответах)» (2002 г.) я уже писал об этом вопиющем противоречии. В Новокузнецке ещё раз убедился в том, что об этом надо просто бить в набат, чтобы изменить мышление управленцев самого высокого уровня.

Председатель Комитета по образованию и науке г. Новокузнецка М.В. Артюхов прокомментировал ситуацию так: «Противоречие в толковании понятия «качество образования» будет сохраняться до тех пор, пока не отдельные учителя, а основная их масса не поймёт, что для высокого качества жизни в нашем Отечестве *одинаково ценны и люди с высшим образованием, и люди массовых рабочих, сервисных профессий*, рабочий, чертёжник, лаборант, санитарка, хлебороб, животновод, шофёр, строитель, парикмахер, уборщик помещений, продавец, дежурная в гостинице и т.д.».

От себя добавлю: прав Михаил Васильевич. Разве не сами учителя нет-нет да и скажут слабоуспевающему ученику при всех: «Смотри, будешь плохо учиться — станешь простым рабочим». А ведь это не просто обидные слова — за ними кроется фундаментальная ошибка в ценностных основах современного образовательного процесса. Перефразируя поэта, скажу в который раз: «все профессии нужны, разные профессии важны». Попробуйте обойтись без слесаря-сантехника, когда у вас потёк кран, или без сварщика, когда в трубе с горячей водой образовался свищ.

Министр образования РФ В.М. Филиппов, похоже, почти уже охрип, заявляя с трибун, что мы «переплодили людей с высшим образованием», что стране с развивающейся экономикой острее всего сейчас нужны квалифицированные рабочие кадры. И в то же время в интервью то и дело слышим от него же: поступление в вуз, победы на олимпиадах и т.д.

В Новокузнецке это новое отношение к оценке качества образования не только исповедуют, но и реализуют Комитет по образованию и науке, сами школы и с точки зрения организационной, и с точки зрения психологической. Число классов разных типов для детей с проблемами в умственном развитии в Новокузнецке, как я уже говорил, не уменьшается. Все школы ведут допрофессиональную подготовку по рабочим профессиям, для желающих открыты технические лицеи, очень авторитетные в городе вечерние сменные школы и Центры образования, где могут получить рабочую профессию те, кто окончил школу по программе классов коррекционно-развивающего обучения.

Наконец, особо ценное мнение, которое я услышал от новокузнецких учителей: «В нашем городе быть рабочим на любом заводе престижно. Мы гордимся не только своими медалистами и победителями олимпиад, но и учениками — победителями конкурсов рабочих профессий».

Добавлю: когда я был в Кемерове в декабре 2000 г., то школы областного центра стремились удивить большим числом медалистов, высоким процентом поступивших в вузы и т.п. (что само по себе, конечно же, хорошо). Но вот при встрече с губернатором области я услышал от Амана Гумировича Тулеева: «У нас в области нет проблем из-за нехватки людей с высшим образованием. У нас даже при хорошем инвестировании в предприятия угледобычи острая нехватка не инженеров, а квалифицированных рабочих. Не хватает сотен бульдозеристов, машинистов роторных экскаваторов, шофёров, способных работать на стотонных БелАЗах, строителей и т.д. Школам нужно сосредоточить усилия прежде всего на ориентации выпускников именно на рабочие профессии». (Об этой встрече с губернатором А.Г. Тулеевым я подробно писал в журнале «Народное образование», 2001, № 2).

Есть все основания считать, что в Новокузнецке эти слова авторитетного в области и в стране губернатора восприняты и учительством, и управленцами образования с пониманием.

Руководители школ, с которыми я встречался, очень чётко формулировали свою отнюдь не общепринятую пока в России точку зрения: оценивать качество образования не только по положительным результатам образовательной деятельности школ (уровень знаний, воспитанности, развитости, социальной мобильности личности и т.п.), но и по тому, какой ценой эти результаты достигнуты (прежде всего речь идёт о здоровье школьников). Разработка и освоение здоровьесберегающих технологий обучения в городе только начались, но масшта-

бы их, глубина понимания проблемы впечатляют: ведь речь идёт о пересмотре сложившихся десятилетиями ложных установок на оценку качества образования.

— А как вы выходите из положения при проверках, если вашу работу оценивают по одним критериям, а работаете вы по другим? — спрашивал я у директоров школ. Они откровенно признавались:

— Есть такое понятие, отражающее, по нашему мнению, жизнь современной России, — «двойная бухгалтерия». При проверках показываем то, что требуют, а реально работаем по другим критериям...

Полагаю, есть над чем задуматься и федеральному Министерству образования, и региональным службам аттестации, и специалистам муниципальных органов управления.

Воспитание: трудный путь возрождения

Исторически сложилось так, что мы, к сожалению, большие мастера разрушать «до основания», оставляя при этом груды развалин. Воспитательные институты (пионерскую и комсомольскую организации и т.п.) отвергнули, как и прежнее содержание воспитания, его формы и методы. А новое в этой области педагогики сразу, естественно, не проросло. Мы не заметили, как слово «педагогика» — наука о воспитании ребёнка — стало употребляться только в значении «обучение». Образовательный процесс начал сводиться только к обучению (вспомним государственные, якобы *образовательные* стандарты, которые, по сути, представляют собой стандарты только *обученности*). Воспитание мы пытаемся заменить так называемой социализацией, хотя совершенно очевидно, что это не одно и то же и социализация человека невоспитанного — это поведение «ахломонов» — людей толпы, что мы и наблюдали в июне этого года в центре Москвы.

При анализе программ развития, исследовательских проектов школ г. Новокузнецка я обратил внимание на то, что все они содержали раздел «Воспитательная работа». Сегодня это, прямо скажем, не характерно практически для всех аналогичных документов школ других регионов, которые довелось рецензировать за последние несколько лет. И хотя эти разделы по содержанию несовершенны (претензий к ним много), сам факт их включения в программы и планы, бесспорно, — положительное явление. Именно эти разделы программ развития образовательных учреждений руководители отстаивали, доказывая необходимость планировать воспитательную работу. Теоретической основой содержания воспитания школьников сейчас становится аксиология (теория ценностей), а практически новокузнецкие школы выбирают какой-то вид внеурочной деятельности (труд, туризм, художественное творчество, спорт и т.д.), делая его доминирующим направлением воспитательной работы. Те же ребята, кого увлекает то, чего в их школе нет, ищут возможность самореализации в многочисленных в Новокузнецке учреждениях дополнительного образования. Но так или иначе система воспитательной работы охватывает не всех школьников.

Упрекать новокузнецкие школы в том, что разделы «Воспитательная работа» противоречивы, нецелостны, вряд ли можно, ибо педагогическая наука ничего пока не дала по этой сложнейшей проблеме. Но представляется ценной аргументация директоров многих школ Новокузнецка, отстаивающих приоритет воспитания перед обучением: воспитанный человек не может остаться необразованным, а даже хорошо обученный, но не воспитанный вполне может быть негодяем. Кроме того, считают руководители школ, именно воспитательная работа удерживает многих ребят, которым трудно даётся учёба, от конфликта со школой, от бродяжничества, наркомании, воровства, словом, от люмпенизации». Полагаю, возразить здесь нечем, а вот взять на вооружение идею приоритетности воспитания перед обучением, которую отстаивают руководители новокузнецких школ, стоит. Особенно так называемым «элитарным» учреждениям — гимназиям и лицеям.

Директор одной из школ, просившая не называть её имени из опасения, что её начинание не поймут, а то и засмеют, рассказала: «Мы в своей школе возрождаем шефство старших

над младшими, воспитываем милосердие. Многие подростки, начиная с восьмого класса, еженедельно помогают младшему медицинскому персоналу в больнице, в доме престарелых. Мне говорят, что это примитивная воспитательная работа, но я убеждена, что наши выпускники не станут плохими людьми, — они уже умеют видеть и чувствовать чужую боль, в них уже родилось качество любого нормального человека — помочь тем, кто в помощи нуждается...»

Работа с кадрами по-новокузнецки

Одной из организационно-управленческих особенностей работы с педагогическими кадрами и руководителями школ юга Кузбасса является тот факт, что в г. Новокузнецке свой муниципальный Институт повышения квалификации работников образования (директор — заслуженный учитель РФ, кандидат педагогических наук, доцент Татьяна Степановна Шахматова). И такие претенденты есть: институты повышения квалификации действуют в Набережных Челнах (наряду с республиканским), в Армавире (наряду с краевым и т.д.). В Кемерове тоже есть областной институт повышения квалификации работников образования.

Небезынтересна структура Новокузнецкого ИПК. В нём созданы кафедры, выполняющие образовательные функции, лаборатории, проводящие исследования, центры, ведущие методическую работу.

Например, один из научно-методических центров ИПК проводит мониторинг качества образования, консультации по аттестации образовательных учреждений, осуществляет экспертизу инновационных проектов, программ развития и учебных программ образовательных учреждений, обеспечивает маркетинг образовательных услуг института.

В ИПК есть Центр платных образовательных услуг, работники которого могут собрать любую аудиторию (до 750 человек — максимальная вместимость лекционного зала института), не затратив при этом ни копейки бюджетных денег. В Новокузнецк охотно ездят специалисты из всех городов России.

В деятельности института тоже можно вычленить несколько новых идей, которые, как мне представляется, можно отнести к тому, что в старые времена называлось передовым опытом повышения квалификации педагогических кадров.

Работа с учителями ведётся на диагностической основе, предварительно изучаются профессиональные затруднения учителей в той или иной области, комплектование учебных групп идёт преимущественно по этому принципу.

От организованных групп обучения (то есть от принудительной системы) институт перешёл к повышению квалификации значительной части учителей города на основе самопроектирования определения учителями своих потребностей. Это принципиально изменило позицию учителя в повышении своей квалификации, профессиональной переподготовки: учитель занял субъективную позицию. Коллектив института частично перешёл от подготовки учителей одного предмета из разных школ *к повышению квалификации групп, команд и педагогических коллективов одной школы по избранной проблеме*. В процессе повышения квалификации учителя и особенно руководители школ, их заместители осваивают новые формы активного обучения, в частности — рефлексивно-ролевые игры обучающего характера. На этом интересном новшестве остановлюсь особо.

Учёные установили, что наибольший и быстрый эффект в понимании сути любой новой проблемы может быть достигнут путём двухфазной проблематизации. Этот способ проблемного обучения разработан членом-корреспондентом РАО, доктором психологических наук В.С. Лазаревым и его последователями — кандидатами педагогических наук Т.П. Афанасьевой и Т.И. Пуденко. Вначале ставится такая проблема — выбрать способ оценки результата, а затем — способ раскрыть его достижения. В итоге решение учебной задачи разбивается на две стадии: на первой формируется обобщённый способ оценки, а на второй — общий принцип и логическая структура действий, способствующих достижению

этого результата. Обучение кадров наиболее эффективно проходит в режиме квази-исследования, в форме *рефлексивно-ролевой игры* (не путать с организационно-деятельностными играми), преимущества которой в том, что, организуя в ходе учебных действий дискуссию, обучающиеся с помощью заданных ролей имеют возможность проанализировать, постичь системную природу изучаемого объекта и характер отношений в нём. При этом за счёт смены ролей каждый обучаемый может быть поставлен в позицию, прямо противоположную той, которую отстаивал до этого. Тем самым создаются условия для перевода внешнего диалога во внутренний, в сознание каждого обучаемого. Такая ролевая игра позволяет формировать у слушателей курсов рефлексивное отношение к собственным способам действий.

Реализация этих потенциальных возможностей педагогов требует специальных средств организации игры. Однако разыгрывания ролей для овладения новым знанием недостаточно. Ролевое взаимодействие должно осуществляться не только как коммуникация, а как *столкновение противоположных позиций*. Для этого необходимо, чтобы каждый тезис был чётко зафиксирован, понят оппонентом, таким же чётким был бы и антитезис. В противном случае движения в освоении темы не будет: обучающая игра сведётся к высказыванию точек зрения, вопросам и ответам, спорам, а может, и к конфликтам, но не будет содержательной оппозиции, не будет взаимопонимания и рефлексии.

Управление конструктивной дискуссией — основная задача, которую решают ведущие такую игру. Для этого они используют специальные средства, позволяющие в знаковой, модельной и в организационной формах взаимодействия обучаемых между собой и руководителями игры идти к освоению нового знания.

Лидер без внешних эффектов

Сейчас принято считать едва ли не единственным препятствием развитию образования — отсутствие денег. Но стоит проанализировать деятельность образовательных систем в регионах-донорах, в городах-донорах, то мы обнаружим, что отнюдь не у всех у них высокие результаты. И начинаешь понимать, что кадры — и прежде всего управленческие — не менее дефицитный ресурс. Куда ни приедешь, убеждаешься: всё зависит от того, кто возглавляет отрасль, школы, предприятия, организации, системы.

Председатель Комитета по образованию и науке администрации г. Новокузнецка Кемеровской области **Михаил Васильевич Артюхов** — человек непростой, общаться с ним довольно сложно: неразговорчив, в ответах односложен, лаконичен (хотя все ответы точны и по существу), рассказывать об образовательной системе, которой управляет, не спешит (предлагает изучать результаты деятельности учреждений по документам, в беседах — словом, по жизни). Вместо рассказа предлагает графики, диаграммы, цифры, где отражены цели, результаты, тенденции и т.п. Когда я попенял Михаилу Васильевичу на то, что с ним, педагогом по образованию и прошлому опыту работы, непросто общаться, он спокойно ответил:

— Я прежде всего управленец в сфере образования. Для меня педагогика — объект управления, который я должен хорошо знать, но не более. Предмет моей деятельности — не дети, а условия их полноценного образования: научно-методические, кадровые, финансовые, материально-технические, нормативно-правовые, мотивационные и так далее. Поэтому я оперирую не впечатлениями, как вам этого, видимо, хочется, а такими категориями, как операционально поставленная цель, цена задачи (проблемы, идеи), сметная стоимость проекта, критерии оценки результата, эффективность вложенных усилий, целесообразность действий, структура системы, функциональные обязанности, полномочия (права), степень ответственности, управленческие пробелы, «настроенные» механизмы, способы оптимизации системы, средства мотивации кадров и т.д.

Всё сухо, даже несколько «бюрократично», без каких-либо внешних эффектов. И тем не менее — признаюсь: был изумлён ответом руководителя-практика с эрудицией профессора в

сфере образовательного менеджмента. Это и побудило обратиться к его биографии.

Михаил Васильевич Артюхов в прошлом учитель, завуч, директор школы, заведующий методкабинетом, руководитель отдела образования. В течение 5 лет был заместителем заведующего Кемеровским областным отделом образования и вот уже 20 лет руководит Комитетом по образованию и науке администрации г. Новокузнецка. Это человек, прошедший по всем — в полном смысле этого слова — ступенькам управленческой иерархии. Но и это ещё не всё. Он защитил кандидатскую и докторскую диссертации по проблемам управления образованием на основе осмысления и обобщения собственного управленческого опыта. Чтобы понять, насколько это весомо, сообщу, что на несколько тысяч муниципальных образований Российской Федерации только двое руководителей защитили диссертацию на учёную степень доктора наук. Это М.В. Артюхов из Новокузнецка и начальник Управления образования г. Астрахани Л.И. Мухамедова.

Михаил Васильевич — профессор Новокузнецкого государственного педагогического университета, читает спецкурс «Управление образовательными системами». Для сравнения замечу, что даже в Москве специалистов по этой проблематике — всего несколько человек.

Уверен: коллегам интересно будет узнать о том, что М.В. Артюхов принял участие во Всероссийском конкурсе руководителей в сфере образования и выиграл его, получив почётное звание «Лидер образования России — 2001». И последний штрих к портрету руководителя муниципальной образовательной системы г. Новокузнецка. Открывая курсы, руководители обычно, прижав руку к сердцу, объясняют, что присутствовать на лекциях не могут (защита бюджета, планёрка у главы города, отчёт перед местным законодательным собранием, комиссия из области (или Москвы) и т.д., и т.п.). Причины все действительно уважительные. М.В. Артюхов присутствовал на лекциях в течение всей недели: ему профессионально интересно то, к чему он привлекает директоров школ и учителей.

Я долго думал о новокузнецких управленцах: почему у них всё получается? И среди возможных причин выделил в качестве основной, стабильность кадров руководителей. М.В. Артюхов работает в должности председателя Комитета по образованию и науке, как уже говорилось, 20 лет. Очень хотелось бы мне, чтобы статью прочли и главы администраций муниципальных образований России. Может, поймут, что пресловутая, ставшая почти ритуальной, наша российская манера менять всех и вся, как только приходит новый глава администрации, безграмотна и безнравственна по сути. Хорошими отраслевыми управленцами не рождаются, ими становятся. Выращивание профессионала-управленца, тем более в такой сложной области, как образование, требует многих лет.

Артюхов это понимает, поэтому бережно относится и к директорам школ, к их опыту, знаниям. Не спешит менять руководителя только по возрастному признаку: знает, что иной «пенсионер» гораздо энергичнее, деятельнее и более обучаем, открыт новому, чем иной молодой претендент на директорское кресло — шумливый, эффектный и... пустозвонный.

Артюхов оценивает человека прежде всего по его деловым качествам, по отношению к делу, к людям. Думаю, именно потому, что в городе нет кадровой чехарды, и обрела муниципальная образовательная система Новокузнецка стабильное движение к гармонии...

2. Новокузнецк Кемеровской области