

# Ангарск: очаг новой управленческой культуры

Марк ПОТАШНИК, действительный член Российской академии образования

Город Ангарск основан чуть более пятидесяти лет назад и расположен в 50 километрах от Иркутска, на берегу величавой Ангары. Население — около трёхсот тысяч человек. Градообразующие предприятия — Ангарская нефтехимическая компания и электролизный химический комбинат. На продукцию этих предприятий всегда большой спрос.

Система образования включает 136 учреждений: среди которых 41 школа, 80 дошкольных учреждений.

Мой рассказ об Ангарске вряд ли будет целостным. Здесь очень много новшеств, поэтому я решил выбрать только самые интересные, поучительные, полезные — те, что можно и нужно осваивать. Особого внимания заслуживает решение финансово-экономических проблем муниципального образования.

## Олигархи становятся меценатами

В силу специфических причин нашего исторического развития слово «олигарх» долгое время было символом чего-то одиозного, резко негативного. В олигархах мы видели людей, стремящихся только к наживе и никак не заботящихся о благосостоянии страны и людей, в ней живущих.

В последние годы наши представления о них стали несколько меняться. Мы узнали, например, что один из них рос без родителей и всего в жизни добился сам, как говорят, с нуля; был избран депутатом Государственной Думы, а затем и губернатором. Мы стали лучше понимать мысль гениального русского философа Н.А. Бердяева: «Свобода — это право быть неравным», стали, наконец, различать социальную и уравнительную справедливость. Наши представления об олигархах стали меняться и в результате усилий самих олигархов. Немалую роль в этом сыграла покупка одним из них картины К. Малевича из частной зарубежной коллекции (за миллион долларов) и передачи её в дар Российскому государству (а значит, народу). Это полотно висит теперь на месте своей постоянной экспозиции в Государственном Эрмитаже. Другой олигарх помогал восстанавливать после трагедии Будённовск. Третий...

В Ангарске я увидел реальные действия одного из самых богатых людей России — Михаила Ходорковского — президента нефтяной компании «ЮКОС», инициатора все-российского проекта «Новая цивилизация». Не все в России знают, что в Москве у станции метро «Тулская» уже несколько лет функционирует и развивается комплекс корпусов учебного центра «Интернет-образование», оснащённый по последнему слову науки и техники, где *за счёт денег олигарха* тысячи российских молодых учителей проходят обучение новым информационным и коммуникационным технологиям. Многие учителя Ангарска уже прошли там солидную переподготовку.

Ангарск через дочерний холдинг «ЮКОСа» — «Ангарскую нефтехимическую компанию» (а это восемнадцать заводов, занимающихся глубокой переработкой нефти) — входит в одну из многих корпоративных программ компании. На её средства в городе открыт «ЮКОС-класс», каких в России уже немало. Словосочетание «на средства» означает, что всё финансовое, материально-техническое, научно-методическое и кадровое обеспечение, включая весьма достойную зарплату педагогов высшей квалификации и преподавателей Иркутского государственного технического университета, осуществляется за счёт средств нефтяной компании и привлечённых ею.

Деятельность «ЮКОС-класса» направлена на обеспечение перспективных потребностей Ангарской нефтехимической и головной нефтяной компании «ЮКОС» в квалифицированных специалистах. Профессиональная ориентация учащихся начинается с 9-х

классов с последующей углублённой целевой подготовкой. Попросту говоря, «ЮКОС» сам готовит для себя кадры будущих руководителей, сотрудников, инженеров, рабочих и т.д.

Кто-то может подумать: «Ну отобрали наиболее способных детей из всех школ города в один класс, готовят их по программам углублённого изучения всех предметов — что тут особенного?» Такая оценка целей «ЮКОС-класса», конечно же, неверна. Суть его специфики кроется хоть и в деталях, но очень значимых.

Прежде всего в «ЮКОС-классе» осуществляется специальная программа развития творческих способностей каждого ученика. Главными стали здесь не обычные школьные предметы, а спецкурсы — такие, как планирование карьеры, социальная компетенция, экономика, менеджмент, этика и, что особенно важно, воспитание корпоративной культуры. Среди целей образования в положении о «ЮКОС-классе» мы видим те, которые можно и не найти в сотнях планов работы или программах развития школ (включая гимназии и лицеи): формирование креативного творческого мышления, что возможно только при реализации субъектных практик самообразования и самореализации школьника, воспитание устойчивой мотивации познания и т.п. Открытие «ЮКОС-класса» — только одна из многих корпоративных программ нефтяной компании, которая реализуется в Ангарске и которая, уверен, меняет мировосприятие людей.

Чтобы понять, зачем ЮКОСУ — крупной нефтяной компании — заниматься проблемами образования и, в частности, в г. Ангарске, зачем вовлекать в этот масштабный проект учителей, зачем российскому олигарху М. Ходорковскому тратить деньги на современное образование детей далёкого Ангарска, необходимо понять ценностные ориентации этого человека. Наиболее полно и точно они выражены в докладе Михаила Ходорковского на открытии всероссийского молодёжного Интернет-фестиваля в ноябре 2001 г. для молодых учителей. Вот как видит он основы преобразований в России: *«Мы все хотим жить лучше. Ведь новое время — это не только новые даты в календаре. Это прежде всего иное — современное мировоззрение. И мировоззрение это необходимо воспитывать.*

*Давайте подумаем: за счёт чего мы сможем жить лучше? Ответ как будто известен — чем больше продаёшь сырьевых ресурсов, тем больше процветаешь. Целые поколения выросли, искренне веря в это...*

*И у меня, как у руководителя нефтяной компании, казалось бы, никаких возражений на эту тему быть не должно. ...Но сможем ли мы, традиционно продавая только сырьё, реально жить лучше? Ответ даёт нынешнее время. Увы, нет, не можем, этого недостаточно.*

*Однажды мы с коллегами решили подсчитать, сколько смогут зарабатывать россияне, если будут эффективнее всех в мире продавать собственное сырьё? Прежде чем ответить, обращаюсь к статистике — сегодня россияне получают в среднем по стране от продажи сырья 100 долларов в месяц на человека. Эта сумма включает не только заработную плату, но и комплекс предоставляемых социальных услуг.*

*Если же мы продадим вообще всё сырьё, которым сегодня располагаем, и учтём в этих расчётах всю крупную промышленность, при условии, что она станет работать на полную мощность, то получим, как ни удивительно, цифру чуть большую — 200 долларов в месяц на россиянина.*

*Кроме вполне оправданного желания — жить лучше — есть ещё и реалии, вроде таких, как конкуренция на международных рынках. С нами соседствует многомиллионный Китай, который в ближайшей перспективе, лет через двадцать, обгонит по валовому внутреннему продукту Соединённые Штаты Америки.*

*Наша экономика, если в ней всё будет развиваться так, как сейчас, будет на порядок скромнее экономики Китая. Легко представить, с какой скоростью улетучатся наши традиционные имперские ощущения, если под боком окажется сосед с населением, раз в десять превышающим нашу численность, и экономикой на порядок крупнее.*

*Откуда реально мы способны черпать силы и ресурсы для нормального, эффектив-*

ного развития? Источник, на самом деле, находится в головах людей. Там же, где обитает сила характера и потенциал деятельности. Как бы невероятно ни звучало это утверждение, особенно сегодня, но стоимость современного мира создают не нефть, не газ, не металлы, а хорошие головы.

Опять же с коллегами мы подсчитали — сколько денег могут принести стране 10 миллионов россиян, которые реализовали бы себя на Западе, а не в России? Расчёты эти отнюдь не из области фантастики. Речь идёт о банальной утечке мозгов, когда наши специалисты уезжают на Запад, получают там работу и деньги за неё.

Расчёт показал: реализация 10 миллионов россиян стоит 4 триллиона долларов! Это в 10 раз больше, чем даёт вся российская экономика.

Какой же путь ведёт к самореализации людей? Дорога пролегает только через образование. Теперь оно, как никогда прежде, должно следовать духу времени — быть современным.

Современное образование в такой огромной стране, как Россия, немыслимо без Интернета. Интернет — это информация, общение, связь со всем миром, взаимное развитие друг друга.

Образованный человек предъявляет иные, прогрессивные требования к работе. Прежде всего он хочет иметь возможность общаться с коллегами не только в своей стране, но и по всему миру. В России проживает менее десятой части мирового населения. И примерно десятая часть того «золотого миллиарда» цивилизованного человечества, которое и создаёт большую часть знаний...

Допустим, человек получил хорошее образование и хорошую работу. Ему за неё даже платят столько же, сколько на Западе. Но всё-таки именно такие люди стремятся уехать за границу. И не надо спрашивать, почему. Потому что молодым образованным людям важны не только деньги, а определённое, западное качество жизни. И качество это подразумевает не только материальные блага. Хочется элементарного уважения со стороны общества, соблюдения человеческих прав, общепринятых норм морали. Хочется знать, что ты защищён законом, что государство выполняет свою главную функцию — обеспечивает безопасность граждан. Проще говоря, хочется ощутить на себе все признаки того, что называется демократией.

А демократии без информационной открытости не бывает. Интернет — это прививка от диктатуры. Это точка роста, развития демократии. Это, наконец, свободный доступ ко всем интеллектуальным ресурсам глобального демократического сообщества.

Остаётся лишь пожелать успеха на нелёгком пути, который называется переустройством жизни. *Переустройством к лучшему...*»

Обращает внимание в этой речи олигарха простота и ясность мысли без наукообразной зауми и дидактического занудства. Убедительно и лично говорит он о вещах общегосударственных.

Читатель вправе как угодно критично относиться к взглядам М. Ходорковского. Каждый волен в своих оценках. Замечу только, что это произнёс человек, тратящий свои деньги на развитие образования наших детей. И не будем забывать, что произнёс всё это человек, которому ещё нет сорока лет, у которого два высших образования, полученных в России. В 24 года он стал директором Центра научно-технического творчества молодёжи в Москве, а в 26 был избран председателем правления коммерческого инновационного банка научно-технического прогресса. В 1990 г. банк выкупил у исполкома Моссовета центр и переименовал его в Менатепинвест (Менатеп расшифровывается как межотраслевые научно-технические программы).

Ангарчанам повезло: на каждом шагу я сталкивался с полезными инициативами бизнесмена М. Ходорковского, видел тесные контакты «ЮКОСа» с системой образования. И вот такая высветилась задача-проблема для руководителей образования всех уровней. Олигархов и просто богатых людей, которые хотели бы вложить деньги в будущее страны (а значит, прежде всего в образование), в России не так уж мало. **Но вот все ли умеют**

*устанавливать с ними деловое (а значит, финансовое, организационное) взаимодействие, как это сделано в Ангарске?*

## **Иван Карамазов сам не убивал...**

Признаюсь: названием этой главы хотел бы вызвать у читателей ассоциацию с постановлением Правительства Российской Федерации № 871 от 17 декабря 2001 г. С лукавой циничностью этот документ назван «О реструктуризации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности». Как же в Ангарске будут выполнять это постановление? Ах, если бы господин Касьянов знал, что ему подсунули на подпись господина Греф и Кудрин! Директор одной из школ в Ангарске сказал мне: «На месте министра образования РФ я бы ушёл в отставку в знак протеста против этого постановления». Но наш министр, как говорят, взял под козырёк и разослал по городам и весям свой приказ № 103 от 16 января 2002 г., где лукаво-циничное постановление о «реструктуризации» велено принять к исполнению...

Цинизм государственного документа в том, что, оказывается, «в интересах развития образования на селе, создания условий для обеспечения доступности и высокого качества общего образования» (как только федеральный министр образования не поперхнулся, когда подписывал проект этого текста) признано **необходимым повсеместно... закрывать маленькие сельские школы, а детей возить автобусами только в финансово рентабельные большие школы**. Разумеется, этих кощунственных слов о закрытии школ в постановлении правительства нет — они заменены неопределённым наукообразным экзерсисом «экспериментальная реструктуризация».

В разных регионах России по-разному восприняли это постановление. В одних — детей стали собирать в интернаты, в других решили подвозить в большие школы на специальных автобусах. В начале учебного года я был на Урале и стал свидетелем показательного российского головоутиательства: на площади перед зданием областной администрации губернатор торжественно «вручал» детям новенькие ПАЗики с надписью на американский манер «Школьный автобус». Как водится в этих случаях, — пламенные речи, оркестр, аплодисменты, цветы, красные ленты, благодарные слова наивных детей и учителей за то, что их якобы плохие школы закрыли и теперь на новеньких автобусах будут собирать по деревням и ежедневно отвозить в школу в райцентре. Стоявшие отдельной группой шофёры с горечью посмеивались над новшеством, поскольку понимали, во что вся эта «реструктуризация» превратится. «В Америке везде асфальт, — а я и за два часа по нашим дорогам в дождь и снег не объеду пять деревень, чтобы собрать всех детишек. Кроме того, у нас почти весь урожай в земле остался — не было денег на бензин, чтобы его собрать. Откуда же администрация деньги на горючее возьмёт для ежедневного привоза детей в школу и их отвоза по домам в течение всего года?» — говорили те, кому всю эту правительственную реструктуризацию осуществлять. Вот уж воистину: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. А по ним ходить».

Неужто неясно, что технически невозможно осуществить это непродуманное (и даже вредное) для образования правительственное постановление?

О социальных последствиях столь по-русски понятой реструктуризации на совещании в редакции солидной пропрезидентской газеты «Известия» с болью говорил директор Центра образования № 109 г. Москвы, член-корреспондент Российской академии образования, доктор педагогических наук, заслуженный учитель РФ Е.А. Ямбург: «Мне пришлось недавно читать лекции директорам школ в Финляндии. Они говорят: «Что вы творите в России с сельскими школами? У вас по всей стране идёт тенденция к закрытию малокомплектных школ...» Эту ситуацию Финляндия уже пережила после нашего дефолта. Поскольку экономически страны наши связаны, в 1998 году, когда эта беда случилась, Финляндии тоже стало не хватать денег. Они начали закрывать малокомплектные школы, создавать интернаты. В маленькой Финляндии, с её хорошими дорогами, где автобусы ходят нормально, где никто не пропёт бензин и ничего не ломает, вроде бы ничего. Но

ровно через два года первым забило тревогу Министерство здравоохранения Финляндии, потому что усилилась алкоголизация взрослого населения. Как только детей отправили в интернаты, довольно благополучные состоятельные финны стали больше и больше пить. И они сейчас создают программу восстановления малокомплектных сельских школ. Мы же начинаем их разрушать». («Известия», 2002 г., 18 сентября)

Да мы и по своему опыту знаем, как после закрытия маленьких школ опустели тысячи деревень, поля заросли амброзией и по сельскому социуму безжалостным катком прокатились теория академика Т. Заславской о «неперспективных деревнях» и стремление наробразовских чиновников сделать «как лучше». Потребовались десятилетия, чтобы начался медленный, трудный процесс возрождения малых деревень.

Так неужели мы будем вновь повторять прошлые ошибки, наступать на одни и те же грабли?

Но и это не вся горькая российская правда. Глава администрации одного из сельских районов Приуралья, где годами создавалась и эффективно функционирует муниципальная образовательная система, с горечью рассказал: «Собрал нас губернатор на пароходе, чтобы мы были одни, без прессы, положил голову на руки и глухо произнёс: «Мужики, центр требует от нас сокращения бюджетных расходов на образование. Делайте, что хотите, но закрывайте школы в неперспективных деревнях. Другого пути не вижу. Если мы не осуществим эту реструктуризацию — область не получит трансфертов из федерального бюджета, а значит, вы не получите помощи из регионального бюджета».

Вот в чём циничное словоблудие правительственного постановления № 871, где развал действующих муниципальных образовательных систем, как сказано, проводится с целью... развития образования на селе. Очевидно и то, что федеральное министерство образования РФ, увы, ничего не решает, что министр отраслью не управляет, а выполняет то, что придумывают (расчётов ведь никто не опубликовал, значит, и не делал?) господа Г. Греф и А. Кудрин.

Ну, а что же герои моего рассказа — ангарчане? Их ведь тоже касается постановление о реструктуризации, ибо муниципальная образовательная система Ангарска — это не только крупные городские школы. В Ангарское муниципальное образование входят и сельские школы, находящиеся в ближних и дальних пригородах Приангарья.

Начальник Управления образования Ангарска Елена Леонидовна Низиенко не ушла от ответа на мои неприятные вопросы: «Будете закрывать сельские школы и выполнять заведомо вредный приказ Министерства образования?» Очень хотел бы я, чтобы авторы «реструктуризации» услышали конструктивную мудрость её ответа:

— Это сложная ситуация, но роль Смердякова мы играть не будем. Нужно думать и выиграть время. Ведь рано или поздно ошибочность постановления о реструктуризации сельских школ России станет очевидной. И проблема не только в экономии финансовых средств, но и в сохранении педагогических кадров, которые всегда были и будут дефицитными для села и которых так трудно готовить для работы в сельской школе.

Попытаемся перевести ряд сельских детсадов в здание школы (или наоборот), создать комплексы «Школа со структурным подразделением детский сад. Можно оформить малокомплектные школы как филиалы ближайших средних, организовать деятельность учреждений дополнительного образования на базе малых школ — вариантов решений много. Всё это позволит нам выйти на определённую нормативами наполняемость классов и групп и таким образом спасти образовательную систему села от разрушения.

Сельских педагогов, не имеющих полной нагрузки, будем использовать для работы с детьми в учреждениях социальной защиты (приютах, например), пошлём на переподготовку для получения сертификата школьного психолога или социального педагога и т.д.

В селе Одинск есть сельская школа. Её нельзя ни сокращать, ни даже ущемлять в финансовом или ином отношении, **сколь бы затратной она ни была**. Только там живут и учатся китойские буряты (по названию реки Китой). Закрытие школы для них равносильно утрате национальной идентичности, ведь именно школа стала не только для детей, но и

для всех китойских бурятов, проживающих в Одинске, не просто местом, где учатся их дети, а **единственным для них центром национальной культуры**.

Когда же у нас в верхах поймут наконец, что **хорошее образование ребёнка, человека, народа не может стоить дешево!** Так ответила Елена Низиенко, руководитель, социально ответственный за своё дело.

А я подумал: сколько душевных сил, ума, мудрости, дальновидности, управленческой смекалки у руководителей органов образования на местах, в глубинке России! И почему чем выше уровень управления образованием, да и страной, тем чаще приходится вспоминать мудрого Н.В. Гоголя о двух неизбежных бедах России (здесь имею в виду не российские дороги, а другую беду). Для образования — это не просто беда, это трагедия системы, когда ею управляют, мягко скажем, некомпетентные менеджеры из министерств экономического развития и финансов и госчиновники Минобрнауки не протестуют против этих решений.

Молодая женщина из далёкого Ангарска, возглавляющая *муниципальное* Управление образования, глубже понимает проблемы этого самого образования, чем *федеральные* руководители отрасли и страны. Они взяли на себя роль Ивана Карамазова, дабы не своими руками губить сельские школы России, которых в стране большинство (67 %). И не знаешь, чего больше в принятом постановлении о реструктуризации — глупости, преступного непонимания содеянного или же осознанного вредительства, ради достижения своих мелких личных политических и экономических целей...

## **Механизм управления качеством образования: трудный путь постижения науки**

Как известно, в системе управления организационный механизм управления — самый сложный компонент.

В Ангарске всерьёз занялись проблемой управления качеством образования в его современной научной трактовке.

Напомню: организационный механизм управления чем-либо — это совокупность управленческих действий, выполняемых в определённой последовательности субъектом управления. Когда я руководил опытно-экспериментальной работой, то стремился предвидеть трудности, ошибки и не позволял их допускать. В Ангарске этим алгоритмом (см.: Управление качеством образования. М., 2000) пользуются успешно, определяя качество образования по комплексу параметров. Когда в очередной раз я приехал в этот город, начальник Управления образования Е.Л. Низиенко рассказала мне о том, с какими трудностями шла эта работа. Полагаю, они поучительны, тем более что проблемой управления качеством образования в той или иной мере в России озабочены все школы.

Первые шаги — определить потребности социальных заказчиков, узнать, что они ждут от школы. Это действие предполагает письменные и устные опросы учащихся, родителей, учителей, руководителей вузов, производственных предприятий, военкомата, местных органов власти и т.д.

Затем социальный заказ формулируется, обобщается, школа определяет свою миссию. Вот здесь-то, как рассказывает Е.Л. Низиенко, начались проблемы. Дело в том, что мнения разных социальных заказчиков, как известно, не совпадают. Для вузов важны только хорошие показатели знаний, умений, навыков. Для производственных предприятий нужны в основном профессионально подготовленные исполнители, но обязательно люди ответственные, добросовестные, рукастые и мобильные. Армии нужны физически и психически здоровые выпускники. Мнения детей и родителей бесконечно разнообразны и чаще всего отражают причудливую смесь истинных или мнимых представлений о наклонностях, способностях, профессиональных предпочтениях детей.

Итак, первое противоречие, с которым столкнулись руководители школ, состояло в том, что мнения разных социальных заказчиков не совпадают между собой. С этим что-то надо делать.

Второе противоречие, с которым встретились руководители школ г. Ангарска, состояло в том, что *значительная* часть учеников *не была ориентирована на поступление в вузы*, а директорам психологически трудно было согласиться с этой реальностью. Последующий шаг организационного механизма управления состоял в том, чтобы определить миссию школы на ближайшие годы: для каких детей предназначена та или иная школа, и в соответствии с этим определять профили допрофессиональной и профессиональной подготовки учащихся.

Это понятное противоречие породило, мягко скажем, не вполне адекватные действия руководителей при формулировании миссии школ. Вопреки исследовательским данным о социальной потребности (то есть вопреки фактам) многие из них стали определять миссии своих школ как готовность перейти к профильному двенадцатилетнему обучению с последующей ориентацией, конечно же, только на высшее образование — с классами углублённого изучения различных предметов, что не соответствовало ни желаниям социальных заказчиков, ни потребностям города, ни самой жизни. Иначе говоря, имело место либо ненамеренное, либо умышленное искажение социального заказа школам. А проще — никто не хотел учить детей ослабленных, с неразвитыми способностями, с дисфункциями мозга, ребятишек природно ленивых, неспособных к освоению наук и т.п. Наоборот, стремление было таким: с помощью лукаво сформулированного социального заказа избавиться от детей с проблемами. Сказывалась десятилетиями внушаемая антиприродная сентенция: «Будешь плохо учиться — станешь простым рабочим» (Это что? Человеком не благородного, а как говаривали в старину на Руси, подлого происхождения?). Что греха таить: российское образование до сих пор носит сословный характер, пока не смогло преодолеть этого негативного свойства.

Е.Л. Низиенко довольно быстро почувствовала проблемы директорского корпуса: одни не понимали, что для полноценной подготовки учеников к поступлению в вузы в их школе нет квалифицированных кадров; другие не понимали, что для обучения детей с ограниченными возможностями нужно не только уменьшать объём и степень сложности учебного материала, а владеть технологиями коррекционно-развивающего, компенсирующего обучения, знать дефектологию, коррекционную педагогику. И самый главный вывод начальника Управления образования г. Ангарска был в том, что всем руководителям и учителям нужно учиться самим, овладевать методами диагностики возможностей детей, чтобы всех без исключения учить не как Бог на душу положит, не как получится, а на уровне возможностей ребёнка.

Конечно, этот научный вывод известен Елене Леонидовне. Но в итоге анализа действий директоров обрёл особое мотивирующее значение для руководителя муниципального управления образования.

Елена Леонидовна поняла: кроме лекций по управлению качеством образования, нужны собеседования с руководителями, различные формы аттестации.

Далее предстояла кропотливая работа Управления с директорами школ по определению миссии школ: в одной открывали одни типы классов, в другой — планировался иной тип образовательной практики. И везде — с учётом интересов и возможностей детей. Эта сложная работа по оптимизации муниципальной образовательной системы велась вдумчиво, кропотливо, продолжается и сейчас.

Елена Леонидовна заметила:

— Из всей процедуры организационного механизма управления качеством образования мы пока осилили первые четыре шага, а сколько нового узнали, сколько трудностей приходится преодолевать, чтобы всё было грамотно, на научной основе!

Год назад на лекциях в Ангарске я говорил с директорами школ о том, что только осмысленные, педагогически целесообразные новшества приводят к развитию, а это очень болезненный процесс. Некоторые директора тогда несколько обиделись на меня, один из них сказал:

— Добросовестнее учителей-тружеников просто не бывает!

Я ответил руководителю, что добросовестность может быть и ущербной, что многие школы хотят работать по-новому, **ничего при этом не меняя**. А новое требует порой болезненных преобразований прежде всего самих себя. Когда директора столкнулись с проблемой определения только одного — миссии своей школы, когда понадобилось чёткое понимание, для каких детей она предназначена, они поняли замечания и про ущербную добросовестность, и про лёгкую смену вывесок и профессиональной лексики без изменения сути дела.

Ангарчанам предстоит ещё более трудная задача: корректно, но **честно** объявить социальным заказчикам, на образование какого качества могут рассчитывать родители в той или иной школе, том или ином классе. Ведь пока все мы исходим из совершенно не соответствующего действительности предположения, что во всех школах работают только высокопрофессиональные учителя. Правды ради замечу: до сих пор только однажды я встретился с директором школы в одном из городов России, которая в рекламном проспекте написала: «... математика в параллели 5-х и 6-х классов преподаётся на уровне требований нижней планки государственного образовательного стандарта». Директор знала, что в этих классах работает не очень компетентный учитель и честно сказала об этом родителям.

В Ангарске я изучил массу исследовательского материала по определению миссии образовательных учреждений, видел всё это в схемах, таблицах, диаграммах, графиках, основные выводы из которых представляются ценными для руководителей школ. Поэтому привожу их в надежде на то, что они побудят думающих руководителей заняться оптимизацией муниципальной образовательной системы, как это делают в Ангарске.

### **Основные выводы по итогам опроса социальных заказчиков ангарского муниципального образования**

- Наряду с запросом на подготовку к поступлению в вузы от родителей и учащихся получен заказ на допрофессиональное и начальное профессиональное образование (68 %).
- Большое количество образовательных учреждений (25 %) необоснованно посчитали, что их предназначение — обучать детей, склонных к умственной деятельности.
- В рейтинге качеств образования все социальные заказчики назвали сохранение и укрепление здоровья (5–7 места).
- Для социальных заказчиков — руководителей производственных предприятий — высокий уровень знаний, умений, навыков оказался лишь на 6-м месте после таких качеств, как трудолюбие, умение общаться, умение пополнять и обновлять знания, высокая ответственность и исполнительность.
  - Социальные заказчики испытывают потребность в работниках с лидерскими качествами, в то время как педагоги, родители и учащиеся не считают эти качества значимыми.
  - Неожиданным и крайне негативным явилось то, что «готовность к жизни по общепринятым нормам морали» учащиеся и их родители ставят на последнее место в рейтинге качеств.
  - Выявлена неготовность образовательных учреждений к реализации истинного социального заказа. Чётко проявилось стремление руководителей школ обосновать сложившуюся образовательную практику и подчинить ей учащихся и родителей.

### **Нам не дано предугадать, как наше слово отзовётся**

В последние годы на всех уровнях управления так или иначе обсуждается, экспериментируется, разрабатывается проблема определения качества образования. И в Ангарске она на слуху. Общение с руководителями школ показало: те, кто работает с детьми, прекрасно понимают, что образование нельзя оценивать только по показателям знаний, умений и навыков, что совершенно необходимо учитывать и воспитанность, и уровень развитости школьника, и степень его социализации, и эффекты и последствия образования. В России много муниципальных и даже региональных образовательных систем, где до сих пор качество образования оценивают по числу медалистов, победителей олимпиад, коли-



честву поступивших в вузы и т.п. А это характеризует лишь незначительную часть школьников, да и то однобоко, а значит, и неверно, о чём неоднократно писали журнал «Народное образование» и я в работах «Управление качеством образования» и «Качество образования: проблемы и технология управления». Наиболее трудной для школ оказалась необходимость вести так называемую двойную бухгалтерию: одну — для оценки качества образования официальными органами аттестации (действующими на основе инструкций федерального министерства образования), другую — для повседневной работы.

Уйти от показателей качества образования только по ЗУНам в нынешней российской ситуации непросто, к этому готовы далеко не все руководители. Однако именно в Ангарске мне неожиданно дали понять, что даже многосторонняя оценка качества образования школьников может вызывать серьёзные возражения. Начальник Управления образования Елена Леонидовна Низиенко рассказала, что одна из школ города недавно праздновала пятидесятилетие. И группа педагогов, которые работали в ней ещё при открытии, все пятьдесят лет скрупулёзно собирали материалы о том, как сложилась судьба каждого выпускника за эти полвека. К празднику была издана объёмная книга «Школа в моей жизни», где были представлены материалы, которые с новой стороны осветили проблему качества образования. Никаких статистически выдержанных исследований, научных обобщений в книге нет, но фактов, не укладывающихся в традиционную для школ логику, очень много. Казалось бы, прямая зависимость: хороший ученик — хороший выпускник — хороший гражданин, работник, человек. Но эта логика часто не выдерживалась. Огромное число выпускников 10-й школы г. Ангарска, ничем особенным не проявивших себя на школьной скамье, и даже те, кто учился, мягко скажем, с проблемами, стали яркими личностями, наилучшим образом реализовали себя в жизни, быстро адаптировались к переменам и т.п. А нынешняя жизнь многих отличников и хорошистов ничем особенным не отличалась. Явление это хотя и известное, но совершенно не исследованное.

В Управлении образования г. Ангарска мне сказали: «Получается, что оценка качества образования только по знаниям, умениям, навыкам, что требуют вышестоящие органы, как и многосторонняя оценка, к чему Вы призываете в своих книгах, одинаково неточны, примерны, а во многих случаях просто несостоятельны».

Что тут ответишь? Да, в педагогике, в управлении, во всех социальных науках любые оценки носят вероятностный характер. Но тем не менее управленцы из Ангарска поставили вопрос, который рано или поздно будет исследован и доведён до уровня практических рекомендаций. Если говорить точнее, то я вижу здесь две проблемы, требующие специального исследования и практиками, и учёными:

**1. Определение отдалённых результатов работы школы с целью корректировки нынешнего образовательного процесса.**

**2. Корреляция (соотношение, соответствие, взаимосвязь) показателей условий, качества проекта, процесса, текущих, конечных и, как теперь стало очевидно, отдалённых результатов школьного обучения, воспитания, развития, социализации и т.д.**

Я специально выделил эти темы в надежде на то, что кто-то из руководителей специально займётся их исследованием на базе своего образовательного учреждения или на более широкой базе, а может, и диссертацию на эту тему подготовит. Актуальность проблемы вне всяких сомнений.

В частных беседах педагоги и управленцы Ангарска вспоминали, что некоторые их ученики, занимавшие призовые места на олимпиадах, получившие золотые медали, стали толковыми инженерами, специалистами. Это прекрасно. Но их блистательные победы в интеллектуальных соревнованиях школьных лет так и остались апогеем их жизни. Так что проблема, обнаруженная в одной из школе-юбиляре Ангарска, не надуманна.

Е.Л. Низиенко показала мне рекламное объявление одной из промышленных фирм, которая на работу с высокой зарплатой приглашала разных специалистов. Здесь же были опубликованы требования к ним:

- решительность,

- ответственность,
- наличие харизмы,
- умение вести за собой,
- «чувство рынка»,
- умение ориентироваться в обстановке,
- ощущение вектора развития,
- умение проходить через кризисы,
- умение работать в команде единомышленников,
- знание основ менеджмента, экономики, маркетинга.

Поучителен комментарий начальника Управления образования к этому объявлению: «Вот вам социальный заказ школе. Но ведь ни одна школа в плане работы не проектирует формирование этих качеств школьника, а значит, и не оценивает качество образования по этим параметрам и не готовит ребят к взрослой жизни».

Права Елена Леонидовна и в другом: большинство учителей любят только послушных и безропотных и не любят строптивых, гордых; с напряжённым терпением относятся к энергичным, подвижным, остроумным и т.п. Если ребёнок знает правописание «н» и «нн» в суффиксах причастий и прилагательных, легко решает неравенства, знает способы размножения плоских червей, послушен и т.п. — он любим учителями. А если развивается противоречиво, да ещё со сложной судьбой, со своим характером — то...

К сожалению, возразить моей собеседнице было нечего: аспекты управления качеством образования она выдвинула актуальные и очень серьёзные.

## **Нищий руководитель не может быть духоподъёмной личностью**

Новейшая история России даёт немало позорных фактов того, как органы государственного (федерального и региональных), а также местного (муниципального) управления не справляются с формированием доходной части бюджета, что приводит к несвоевременным выплатам и без того нищенской зарплате работникам образования. Проблема, как говорится, стала притчей во языцех, до сих пор не решена. Даже там, где нет задержек с выплатами, величина зарплаты так мала, что учителя в сельской местности вынуждены держать приусадебное хозяйство, чтобы выжить. Я знаю министра образования одного из субъектов Федерации, которая не только выходные, но и любую свободную минуту тратит на работу на огороде не из любви к сельхозтруду, а чтобы прокормить семью. Что уж говорить о директорах школ, заведующих детскими садами и учителях!

Руководитель учреждения, который в день зарплаты беспомощно разводит руками перед оскорблёнными учителями, сам становится униженным и теряет возможность позитивно влиять на подчинённых: он не может ни просить, ни требовать, ни влиять личным примером, ни учить людей грамотно работать — он вообще становится карикатурной фигурой, не способной к управлению. Ему остаётся одно: либо уходить с должности, либо возглавлять акции протеста.

В одном из областных центров мэр города не без горечи показал мне висящую у него в шкафу в рабочем кабинете дублёнку с вырванным рукавом и оторванными воротником и карманом — так доведённые до отчаяния учителя требовали от мэра выплаты заработанных денег. «Вот через что я прошёл, — с чувством стыда сказал мне тогда мэр, показывая на свою реликвию. — А теперь я выхожу к учителям смело, вручаю награды и премии».

Так было совсем недавно. А что же сейчас?

Сейчас в регионах России по-разному. Где-то задержки зарплаты продолжаются, и с ними свыклись. Где-то выплачивают заработанное вовремя, но это такая унижительная малость... В Ангарске я увидел иное. В области и городе действует система коэффициентов, надбавок и доплат, повышающих зарплату руководителей образовательных учреждений, увеличивающих зарплату в 1–3 раза, то есть до... 300 %.

Я не поверил словам и попросил показать платёжные ведомости: зарплата некоторых

руководителей выражалась пятизначным числом, начинающимся с 15 000. Комментировать этот факт полагаю излишним. Скажу только, что надбавки введены за дополнительный объём работы, за инновационную деятельность, за отсутствие отсева учащихся и т.д. и т.д. Среди прочих прочёл и приказ о снятии надбавок директору за неподтверждение квалификационной категории в ходе аттестации.

В основе всего описанного лежат такие нормативно-правовые документы:

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 9 июня 1992 г. № 103-7р.

Письмо Министерства образования Российской Федерации от 3 марта 1995 г. № 16-м «О формировании средств на установление доплат и надбавок работникам учреждений образования».

Постановление Министерства труда Российской Федерации от 4 марта 1993 г. № 48 «О порядке установления доплат и надбавок работникам учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании».

Постановление губернатора Иркутской области Б. Говорина от 11.10.99 № 578-п «О мерах по повышению эффективности деятельности руководителей и заместителей руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений».

Письмо начальника Главного управления общего и профессионального образования Иркутской области Л.А. Выговского «О порядке применения постановления губернатора Иркутской области от 11.10.99 г. № 578-п «О мерах по повышению эффективности деятельности руководителей и заместителей руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений».

Распоряжение мэра Ангарского муниципального образования В.В.Новокшенова от 22.01.02 «О разработке порядка расчета и применения **повышающего коэффициента** к должностным окладам руководителей и заместителей руководителей муниципальных образовательных учреждений и учреждений социальной защиты детей».

Приказы начальника Управления образования Ангарского муниципального образования Е.Л. Низиенко от 22.01.02 №№ 29 и 30 «О порядке применения **повышающего коэффициента** к должностным окладам руководителей и заместителей руководителей муниципальных образовательных учреждений» и «Об установлении **повышающего коэффициента** руководителям муниципальных образовательных учреждений».

Не могу не дать оценку этому факту: *очень многое зависит от тех, кого мы (прежде всего — работники образования) выбираем*: от губернатора, мэра, *от их отношения к образованию*. Если они понимают, что образование — важнейший ресурс развития подведомственной им территории, то и их отношение к этому ресурсу соответствующее. Полагаю, приведённые факты развеют существующий в России миф о неземной любви мэра Москвы к работникам столичного образования, у которых якобы самые высокие зарплаты в России. И в который раз убедимся, что Москва — это далеко ещё не вся Россия.

## Лидер городской системы образования

О Елене Леонидовне Низиенко я рассказал уже немало. Поэтому добавлю только несколько штрихов.

Это несомненно руководитель нового поколения, тонко чувствующий вектор развития системы, которой она управляет. Это человек с ярко выраженным диалектическим (во всём видит изнанку) и оптимизационным (экономичным) мышлением. Она понимает, что система образования развивается сегодня в условиях рынка, и потому чувствует конкурентные преимущества, что позволяет Ангарску занимать лидирующие позиции в области по многим аспектам развития образования.

Остановлюсь на самых актуальных, значимых для города новшествах.

Острой социальной проблемой Ангарска были новорождённые дети, которых матери оставляли в роддоме. И пусть их число было не более двадцати в год, но это судьбы, которые могли стать счастливыми, а могли остаться изломанными. Раньше большинство этих детей определяли в специальные государственные учреждения. Ангарская газета «Время»

совместно с Управлением образования города открыла рубрику «Возьми меня», где публиковались фотографии малышей, их имена, общая характеристика. Результаты совместной акции:

- в 2001 г. гражданами России усыновлён 31 ребёнок;
- в 2002 г. (на 01.09.2002 г.) — 16 детей.

Грудничков берут в семьи охотно, проблемой остаётся усыновление детей от 4-х лет и старше.

Сотрудничество Е.Л. Низиенко с общественной организацией «Ангарчане» позволило привлечь средства местных бизнесменов на восстановление во всех дворах города (школьных и жилых) спортивных площадок, кортов, различных сооружений (**включая и оплату труда тренеров**).

В городе открыты школы и классы для удовлетворения потребностей самых разных детей, в том числе и тех, кого привлекает ускоренное обучение экстернат — спрос на эти услуги есть.

Ежегодно в Ангарске по инициативе Управления образования проводится конкурс «Ученик года», главная цель которого — выявить наиболее способных, ярких старшеклассников, предоставить им все возможности для творческой самореализации. Конкурс включает самопрезентацию участников, тренинги и обязательно защиту социальных проектов, что позволяет приобщить ребят к реальным проблемам города.

И, наконец, об организации труда начальника Управления образования. Елена Леонидовна свободно владеет компьютером, освоила несколько управленческих программ, специально подготовленных для руководителей ведомств. В компьютер заложены программа развития образования в городе, операционный план действий на месяц и план работы на текущую и следующую недели.

Я уже говорил об открытии в Ангарске «ЮКОС-класса», где готовятся будущие кадры крупнейшей нефтяной компании России. Но это только один из фрагментов взаимодействия «ЮКОСа» с образованием. Е.Л. Низиенко подготовила и сейчас занята реализацией программы взаимодействия Управления образования с дирекцией корпоративных образовательных программ этой нефтяной компании. В программе — обучение педагогов организации городского молодёжного фестиваля «Новая цивилизация», летнего образовательно-оздоровительного лагеря «Ньюландия», развёртывание во всех школах обучающей и развивающей игры «Демократическая республика», в основе которой — модель деятельности современного государства со всеми необходимыми атрибутами (политическая система, органы исполнительной и законодательной власти и пр.). «Демократическая республика» — это по сути одна из моделей возрождения школьного самоуправления, основанного на ценностях гражданского общества. Умение сотрудничать с такими крупными холдинговыми компаниями, как «ЮКОС», о многом говорит.

Елена Леонидовна — несомненно лидер ещё и потому, что сама носитель новых идей. Вокруг неё всегда много людей, к ней ходят не только за советом в трудной ситуации (хотя одно это уже многого стоит), но и за новыми идеями и прежде всего те, кто сам хочет работать по-новому. Согласитесь: собрать в городе несколько сотен директоров, завучей, учителей, психологов, социальных работников из полутора десятков городов Приангарья, добиться приезда лектора из Москвы на неделю в далекий Ангарск, устроить со своими подчинёнными собеседование по прослушанному курсу лекций и всё это ввести в реализацию действующих программ развития образовательных учреждений — разве это не дела подлинного лидера.

## *г. Ангарск Иркутской области*