

ГЛАВНОЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ЛИЦО в образовании

Трудности в управленческой деятельности директора школы и способы помощи ему



Геннадий Старцев,
*начальник Главного управления образования
мэрии г. Новосибирска, доцент,
кандидат педагогических наук*



Сергей Нелюбов,
*заместитель начальника Главного управления
образования мэрии г. Новосибирска, доцент,
кандидат педагогических наук*

Вектор развития отечественной экономики направлен сегодня на приоритетное использование наукоёмких технологий. Как следствие, индустриальное общество трансформируется в информационно-коммуникационное. Развитие же инновационной экономики неразрывно связано с качественным

образованием, которое настоятельно требует модернизации отраслевой модели управления и повышения эффективности управления образовательным учреждением.

На повышение эффективности управления школой нацелена реализация приоритетного

национального проекта «Образование». Её основными аспектами стали в нашей области:

- внедрение новых управленческих механизмов в школах — создание управляющих и попечительских советов;
- изменение способов финансирования образовательных учреждений: бюджетные средства на реализацию программ развития направляются теперь непосредственно в школы, что способствует повышению их финансовой самостоятельности; распределение средств ведётся на основе подушевого финансирования, новая система оплаты труда учителей стимулирует качество педагогической деятельности.

При этом основной миссией школы остаётся создание условий для эффективного воспитания, обучения и развития человека в интересах личности, общества, государства.

Современный рынок труда предъявляет принципиально иные требования как к образовательным учреждениям, так и к выпускникам. Именно поэтому так возрастают требования к современному руководителю, повышается его ответственность в управлении школой. Профессиональная управленческая деятельность руководителя постоянно усложняется и содержательно, и психологически — появлением неопределённых, неоднозначных ситуаций, требующих принятия оперативных и эффективных управленческих решений. Мы бы очень хотели развеять сложившийся миф о том, что чиновники не знают реально существующих трудностей работы директоров школ.

Наше обращение к теме труда директора школы в XXI веке обусловлено ещё и тем, что его положительный «собирательный образ» нечасто позиционировался на общественном уровне. А художественное преломление на телеэкране, в кино даёт весьма однобокее представление о нём.

Если вспомнить фильм «Доживём до понедельника», то в сознании обывателя невольно встаёт образ волевого, политически подкованного, идеального руководителя школы.

Сложно даже представить его жизнь вне работы, что в фильме, кстати сказать, отражено довольно фрагментарно и гораздо слабее, чем его «производственная» деятельность. Несколько иной образ директора вечерней школы представлен в фильме «Большая перемена»: ему присущи эмоциональные человеческие рассуждения, причём в большей степени акцент сделан на выстраивание человеческих отношений в педагогическом коллективе. Эти примеры подтверждают: в сознании советских граждан образ директора школы был чрезмерно политизирован и идеализирован. У большинства наших соотечественников представление о директоре в недавнем прошлом сводилось, в основном, к таким характеристикам: «руководит», «достаёт», «стареется»...

Обратимся к дню сегодняшнему. Возникает ряд вопросов: чем занимается современный директор школы в новых социально-экономических условиях? Времена изменились, но изменилась ли деятельность директора? Что можно и нужно сделать сегодня, чтобы помочь ему эффективно управлять школой? Мы много думали об этом, попытались осмыслить профессиональную деятельность директора образовательного учреждения и роль муниципального органа управления образованием в создании благоприятных условий для работы руководителей. Эта рефлексия привела к некоторым выводам, надеемся, интересным для коллег.

Не будем скромничать: всем нам удалось перейти от жёсткого администрирования к оптимизации работы школ в режиме самостоятельности и во многом — самоуправления. Применительно к директору школы используются сегодня такие характеристики, как конкурентоспособный, компетентный.

Сегодняшнего директора школы, наделённого необходимыми правами и управленческими полномочиями, несущего ответственность за их последствия, как правило, назначает учредитель школы — работодатель.

Хотя в Законе РФ «Об образовании» возможны и другие альтернативные формы назначения, — скажем, избрание руководителя. Трудовые отношения между работодателем — Главным управлением образования мэрии г. Новосибирска и директорами городских школ закрепляются трудовым договором, где детально прописаны как полномочия, так и ответственность сторон. Что же касается управленческих функций руководителя, то они и сегодня остались без принципиальных изменений. Так в чём же тогда особенности деятельности директора школы в современных условиях?

Понятие «школа» так тесно вошло в жизнь практически каждого гражданина, что иной раз мы и не задумываемся о его содержательном наполнении. Общее мнение родителей, детей, да и самих педагогов о выполнении профессиональной деятельности директором школы часто оказывается весьма поверхностным — руководит школой. А что за этим? Чем наполнено это «руководство»?

Наши наблюдения убеждают, что одна из причин такой ситуации — недостаточность информации о сложной и многофункциональной работе директора.

Обычная средняя общеобразовательная школа — сложное, полифункциональное учреждение, в которое входят такие подразделения, как столовая, медицинский и стоматологический кабинеты, административно-хозяйственный блок, спортивные сооружения. При этом главным предназначением школы остаётся, как уже сказано, воспитывать и обучать детей, за что ответственность несёт директор. В обществе в основном сформировалось представление о деятельности директора, которое сопровождается как положительной, так нередко и негативной оценкой. Да и само отношение к директору у детей и их родителей складывается по общему восприятию школы — здание, организация питания, поведение и профессионализм учителей. Так, например, если в школе не очень чисто либо в столовой неважно готовят — мы слышим: «руководителю нет дела до школы, ему всё равно, решает свои личные проблемы» и т.д. С этим трудно спорить — за всё, что происходит в школе, отвечает именно директор. Но попробуем понять: чем может помочь директору орган управления об-

разованием? Мы, например, **видим свою роль не только и не столько в контроле, но и в реальной помощи директорам школ.**

Их перегруженность, думаем, для всех очевидна. **Но вот насколько целесообразны выполняемые ими функции? Нет ли среди них несвойственных им дел** — вот в чём вопрос. Оказывается, таких немало. В первую очередь — это организация работы школьной столовой и медицинского кабинета. Есть довольно банальная истина: пекарь должен печь пироги, сапожник — шить сапоги. Разве профессиональное дело директора школы — заниматься подбором поваров, изучением калькуляционных карт, приёмкой привезённых поставщиками продуктов, ежедневным снятием пробы с готовых блюд?

В этой связи вспоминаем разговор с одним из директоров американской школы. На все наши вопросы этот уверенный в себе человек отвечал чётко, с чувством собственного достоинства. Но когда его спросили, как он организует питание в школе, он как-то засмутился, замолк, а потом ответил: «Я вам лучше расскажу о программах и учебниках, которые мы используем. Организацией питания занимаются службы, находящиеся вне школы. Мы с ними работаем по договору. Они и могли бы ответить на ваш вопрос». Такой же ответ прозвучал и на вопрос об уборке территории школы — «Это не моя функция...»

Отношения между американской школой и фирмами регламентируются договором. И самое главное: **ответственность за качество питания, санитарно-гигиеническое состояние помещений несут те службы, с которыми заключён договор, а отнюдь не директор школы.**

Российский же руководитель на вопросы — как в школе организовано питание, что включает десятидневное меню, какова стоимость обедов, какие поставщики

выиграли в конкурсных процедурах, какое оборудование в школьном пищеблоке неисправно, какие санитарно-гигиенические требования предъявляются к помещениям и так далее — ответит без запинки в деталях. **Ведь штраф за ненадлежащее состояние школьной столовой надзорные органы подвергают, как правило, персонально директора школы.** А вот за то, что очень часто российские директора затрудняются ответить на вопросы, касающиеся методической работы в школе, требований к современным образовательным программам, — то есть составляющие содержательный аспект процесса обучения и воспитания, штрафы не налагают. Понимаем: то, что иные директора не владеют этими вопросами, не вина, а беда руководителей, в большинстве связанная с тем, что времени на это не хватает.

В начале 90-х годов прошлого века для организации питания школьников в образовательных учреждениях ввели специальные штаты в школьных столовых. Это был один из правильных путей решения проблемы. Беда была в том, что многие фирмы, организуя на площадях школ питание, весьма формально относились к делу. Мы-то надеялись, что «рынок всё расставит по местам...» Ан нет. И пришлось менять ситуацию, давать «обратный ход»: питание вновь стали организовывать сами школы. Этот процесс шёл параллельно с переходом учреждений образования на финансово-экономическую самостоятельность. Несмотря на организационные сложности с решением проблемы питания, постепенно стала складываться некая система, в ряде ситуаций — положительная. И снова всё пошло по-прежнему: там, где руководитель вникает в эти вопросы, держит «руку на пульсе», контролирует работу поваров, заведующей столовой, — там и порядок... Но его ли это дело?

Сегодня ситуация в системе образования нашего города и области принципиально изменилась: финансирование стало не только стабильным, но с каждым годом увеличивается доля городского бюджета отрасли. И возник-

ла необходимость улучшить организацию и качество питания детей. Мы провели анализ работы при различных формах организации питания:

- его организует непосредственно директор школы, заведующая столовой, повара включены в штатное расписание школы;
- по договору школу обслуживает специализированная фирма;
- школьное питание организуют комбинаты питания.

И вот что выявили: из всех форм самой эффективной является работа комбинатов питания. В нашем городе накапливается такой опыт: функционируют два комбината — один создан распоряжением мэра как муниципальное учреждение, на базе второго функционирует автономное учреждение Комбинат школьного питания. Ценность таких комбинатов в том, что они очень качественно, в соответствии с современными требованиями, организуют дело. Консолидация финансовых, человеческих усилий в крупном учреждении позволяет сделать этот процесс управляемым и прозрачным. А самое главное — **освободить директора школы от изнурительного ежедневного решения вопросов, связанных со столовой. За это сегодня отвечают профессионалы.**

Дальнейшее развитие комбинатов питания, безусловно, — не единственный путь в решении этой актуальной проблемы, связанной со здоровьем детей. Мэр г. Новосибирска Владимир Филиппович Городецкий подписал распоряжение — утвердить комплексный план по улучшению питания в образовательных учреждениях города. Реализация плана смещает ответственность за организацию школьных обедов с директора школы на руководителя комбината питания. **На муниципальном уровне должна развиваться система обслуживающих профессиональных структур, которые осуществляют работу, выполняемую сегодня директором школы.**

В этом же ряду находятся и медицинские кабинеты, организация охранных услуг в школах. Как правило, контроль за медицинским обслуживанием школ осуществляют органы управления здравоохранением и закреплённые за школой учреждения здравоохранения. Их работники находятся в штатах поликлиник. Но есть и другая практика: медицинские работники введены в штатное расписание школ. История вопроса начинается в тех же 90-х годах прошлого века. Надзор за деятельностью медицинских работников осуществляет директор школы. Хорошо это или плохо? Мы долго занимались изучением этого вопроса совместно с управлением здравоохранения, провели много совещаний с директорами школ с главными врачами. И вот основной вывод: **медицинские работники должны быть в штатах отрасли здравоохранения**, а не образования. Ведь в организации медицинского обслуживания — своя специфика, она требует оперативного вмешательства и контроля специалистов-медиков. Решение проблемы также поможет разгрузить директоров школ, дать им возможность приоритетно заниматься учебно-воспитательным процессом — «печь свои пироги».

Ещё один специфический вид деятельности, которым приходится заниматься директору школы — работа охранных предприятий, принесённая в школу грустными реалиями нынешней нашей жизни. Очень часто директор совместно с председателем школьного самоуправления заключают договор с частным охранным предприятием. С одной стороны, к охране в школах привлекаются только те предприятия, которые рекомендованы правоохранительными органами: они положительно зарекомендовали себя на рынке охранных услуг. Но с другой стороны, совершенно очевидно, что работа с охранным предприятием, выполнение охранниками должностных обязанностей тоже имеют свою специфику, знать которую директор не обязан, да он этому и не обучен. Но именно на директора школы возлагается ответственность за привлечение средств родителей для оплаты охранных услуг.

В этой связи мэр Новосибирска принял решение: **выделять средства на организацию охраны школ из городского бюджета. Это важное управленческое решение, подтверждающее, что муниципалитет берёт**

на себя финансовые обязательства за охранные услуги. В определённой степени это усиливает авторитет директора школы, он не обращается теперь к родителям с протянутой рукой, что само по себе унижительно, оскорбляет достоинство директора: руководитель коллектива, лидер в роли «просителя»...

Участие родителей, общественности в управлении образовательным учреждением насущно и необходимо. Неслучайно один из принципов государственной политики в области образования — государственно-общественный характер управления. В статье 35 Закона РФ «Об образовании» говорится, напомним, о том, что «формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание и другие формы». Возникает вопрос: что включает в себя понятие «другие формы»? Совершенно очевидно, что независимо от форм, члены самоуправления образовательного учреждения осуществляют свои функции на безвозмездной основе. В этой связи директора школ сталкиваются с многозначностью толкования «других форм самоуправления». Это формулировка ведёт к разночтению, в итоге появляются в системе общественного управления школой различные фонды, общества, которые к деятельности образовательного учреждения прямого отношения не имеют.

Например, создаются некоммерческие организации, фонды поддержки и развития образовательного учреждения. Они становятся юридическими лицами, в их штатном расписании — директор фонда, бухгалтер и другие сотрудники, которые получают постоянную заработную плату. Связь между этими организациями и школой весьма косвенная и выражается в том, что через эти фонды привлекаются родительские средства для нужд школы. То есть поборы с родителей обретают, так сказать, легитимность.

На первый взгляд, кажется, что это реальный механизм, связывающий школу и созданный фонд на правах партнёрства. Но оно весьма иллюзорно, связь между школой и подобной организацией неустойчива. Это обусловлено тем, что школа — самостоятельное юридическое лицо, фонды также юридически независимы. Как регламентируются отношения между двумя юридическими лицами? Договором. Но денежные средства родителей учащихся школы, заключившей договор с фондом, поступают только **на счёт фонда**. Таким образом, родители оплачивают через фонд услуги, которые **предоставляет школа**. Практика показала: нередко средства, которые аккумулировались в том или ином фонде, использовались отнюдь не для целей школы. В этом — одна из серьёзнейших проблем взаимодействия школы и фондов, их партнёрства. Получается парадокс: работает Иван Иванович, а деньги за это получает Пётр Петрович. И распоряжается ими, как ему заблагорассудится...

Возникает вопрос: почему же школы заинтересованы в создании таких фондов и таких партнёрств? Ответ прост. Есть немало добросовестных фондов, и подобный механизм допускает более свободное хождение денежных средств для укрепления материальной базы школы. Нет необходимости проводить тягомотные конкурсные процедуры, заключать договоры, присваивать бюджетные обязательства, как это делается при освоении бюджетных средств. В этом участвует казначейская система исполнения бюджета со своими требованиями к расходованию денег. Всё это также создаёт такие сложности, что у директора школы «пухнет голова».

Обратимся к истории появления фондов и партнёрств. В Новосибирске, как и во всей России, создание таких фондов начиналось в конце всё тех же 90-х годов. Основная причина их появления — недостаточное бюджетное финансирование и необходимость привлекать дополнительные финансовые источники. При этом важно было соблюсти принцип прозрачности поступающих средств и в какой-то мере обезопасить директора школы.

Прошло время. Сегодня объём бюджетов нашего города в гораздо большей степени соответствует реальным потребностям школы, позволяет ей не только успешно функционировать, но и развиваться.

При таких изменениях должна принципиально измениться и роль органов самоуправления образовательного учреждения: от сбора средств с родителей — к активному участию в развитии школ.

Но в контексте решения этого вопроса высвечивается такая проблема: любая структура полноценно действует тогда, когда ей переданы чёткие и конкретные полномочия и ответственность за принятые решения. Применительно к государственно-общественному управлению существует немало сложностей. Директор школы зачастую не знает, какие полномочия передать родителям, а какие — органам самоуправления. Создаётся иллюзия активной работы с родителями, другими участниками образовательного процесса. А на поверку всё это отдаёт старым знакомым — формализмом.

Сегодня в ряде образовательных учреждений Новосибирска реализуются реальные механизмы передачи отдельных управленческих полномочий структурам (формам) школьного самоуправления. А именно:

- полномочия принимать решения о распределении средств стимулирующей части фонда оплаты труда;
- органы самоуправления привлекаются к разработке локальных актов образовательного учреждения, к определению содержания образовательной деятельности, к контролю и оценке качества образования;
- представители общественности заслушивают отчёты руководителей школ;
- органы общественного управления принимают участие в работе с одарёнными детьми при проведении предметных олимпиад, научно-практических конференций, фестивалей и конкурсов;
- расширяется участие органов самоуправления в разработке положений о премиях, наградах педагогам, стипендиях школьникам, в привлечении и распределении средств для стимулирования учителей

в поддержке талантливых детей и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Например, в престижной всероссийской конференции «Национальное достояние России» в 2007 году при поддержке попечителей приняли участие более 30 учеников школ, гимназий, лицеев, учреждений дополнительного образования Новосибирска. Общественные институты в управлении образованием принимают активное участие в реализации программ развития школ, в гражданско-правовом воспитании подрастающего поколения. Например, попечители поддерживают поисковые отряды школ, Сибирского кадетского корпуса в проведении экспедиций по местам боевых сражений в Великой Отечественной войне. Активно участвуют органы общественного самоуправления в реализации приоритетного национального проекта — ведут подготовку и экспертизу документов.

Продолжая тему, скажем о многообразии форм общественного управления в учреждениях города. В прошлом учебном году значительно изменились условия участия родителей, общественности в управлении образованием: увеличилось число попечительских советов образовательных учреждений (их сегодня 227, из них 132 — юридические лица). Для сравнения: в 2006/07 учебном году во всех типах и видах школ работало 67 органов государственно-общественного управления.

Сегодня реальной формой школьного самоуправления стали управляющие советы, проводники принципов демократического управления образованием. Решения совета, принятые в соответствии с его компетенцией, — обязательны для руководителя школы, учителя, учащихся и их родителей. В этом — принципиальное отличие управляющих советов от попечительских, чьи решения носят рекомендательный характер. Однако Положение об управляющих советах пока не принято в качестве нормативного документа, директора пользуются лишь рекомендациями. И снова по существу получается — от активности и компетентности директора школы зависит характер деятельности управляющего совета.

Таким образом, в развитии государственно-гражданских форм управления образовательными учреждениями появились параллельные ор-

ганы самоуправления. В связи с этим перед директорами школ поставлена задача — разграничить их полномочия и компетенции локальными актами. Мы подготовили в помощь директорам необходимые рекомендации, провели коллегию Главного управления образования мэрии г. Новосибирска по организации государственно-общественного самоуправления.

И всё-таки неразработанность правовой базы, нечёткость многих документов очень осложняют труд директоров школ.

Существенной проблемой остаётся весьма невысокая активность общественности в управлении школой. Конечно, ситуация меняется в положительную сторону. Мы регулярно информируем население о деятельности школ города и их общественных управленцев. **Одним из наиболее эффективных способов информационного обеспечения общественности становятся публичные отчёты о деятельности школ и органов управления образованием города.** Стала нормой публикация отчётов образовательной отрасли за год на сайте Управления образования, на страницах местных изданий «Педагогическое обозрение», «Информационный вестник образования», «Интерактивное образование». Периодические публикации, выступления в прессе руководителей органов управления образованием, включение представителей структур государственно-общественного управления в конкурсы учителей и школ в рамках национального проекта, в городские советы, экспертные комиссии, жюри, в состав коллегий позволяют не только обмениваться информацией, но и анализировать, обсуждать тенденции муниципальной политики в области образования.

Обобщаем положительный опыт школ в развитии самоуправления. Наиболее активных представителей родительской общественности, организаций, предприятий публично поощряет мэр города

Новосибирска благодарственными письмами и грамотами на городском форуме попечителей образовательных учреждений. Такой форум проходит в канун Дня независимости России, он стал одним из приоритетных способов информирования граждан, его основная цель — общественная оценка развития отрасли, динамики достижений в сфере государственно-общественного управления школой. Форум попечителей способствует развитию новых моделей управления, принятию коллегиальных решений, направленных на реализацию приоритетных задач обучения и воспитания школьников, модернизации муниципальной системы образования.

Финансовая деятельность директоров школ всегда порождает немало проблем. Сегодня, как уже сказано, принципиально изменились условия финансирования образовательных учреждений. Если вспомнить недавнее прошлое, то все финансовые потоки аккумулировались в отделе (управлении) образования района, распорядителем средств был начальник отдела. Директор школы не знал, какие средства ему выделяют. Смета расходов бюджетных средств хранилась, как правило, в нижнем ящике стола директора. Руководитель знал, в основном, о фонде заработной платы школы, так как в начале учебного года составлял тарификацию. В такой ситуации ответственность директора за финансово-хозяйственную деятельность сводилась к минимуму.

Хорошо это или плохо? Плюс в том, что у директора было время заниматься методической работой, посещать уроки, проводить открытые методические совещания, анализировать работу коллег и т.д. Минус в том, что руководитель практически не был заинтересован в экономии электро- и теплоэнергии в школе, потому что все расчётные операции вёл вышестоящий орган.

В начале нового столетия ситуация здесь стала меняться. Школы стали юридически самостоятельными — открыли расчётные счета в банках, создали собственные бухгалтерии, самостоятельно вели баланс, отчётность. Это

были первые шаги передачи финансовых полномочий образовательным учреждением и ответственности директора школы за выполнение обязанностей в финансово-хозяйственной сфере. Но при этом стали возникать и сложности организационного и содержательного характера. Организационные проблемы (наличие квалифицированных бухгалтеров, наличие компьютеров, оборудованного места, кассы) решались в какой-то степени легче, чем содержательные (готовность руководителей школ к решению финансовых вопросов).

На этом этапе задачей Главного управления образования стало комплексное решение проблемы. Мы создали рабочую группу по проведению организационно-кадровых мероприятий, составили план основных направлений деятельности. Для директоров провели ряд семинаров, вели разъяснительную работу, на факультете повышения квалификации работников образования организовали курсы для руководителей школ, переходящих на финансово-хозяйственную самостоятельность. Использовали положительный опыт работы тех, кто уже «вкусил воздух свободы». В конце концов нам удалось изменить отношение руководителей к своей финансовой деятельности и создать предпосылки, условия для перехода образовательных учреждений на казначейскую систему исполнения бюджета. Это повысило ответственность руководителей, но директора не остались с этой ответственностью один на один. В этой системе всё вроде бы предельно ясно: деньги поступают от главного распорядителя бюджетных средств (Главного управления образования) к бюджетополучателю — школе. Почему же это привело к повышению ответственности директоров? Дело в том, что лимиты, выделенные образовательному учреждению, должны быть исполнены в срок; своевременно заключены необходимые финансовые договоры, различные договоры на услугу (на электро-, тепло-энергию и т.д.). Это занимает дополнительное время директора и его заместителя по административно-хозяйственной работе.

Наконец, в связи с включением Новосибирской области в реализацию Комплексного плана модернизации образования, все школы нашего города, а у нас их 230, перешли на новую систему оплаты труда. С учётом предыдущего опыта, мы провели работу с директорами, бухгалтерами по новым условиям оплаты (обучающие семинары, регулярные консультации, обсуждения). Нам было важно донести до них, что цель всей этой работы не только в повышении заработной платы педагогов и директоров, а, в первую очередь, — в повышении качества образования. Такой подход требует от директора глубокого понимания своей миссии в этих процессах. Роль директора — выстроить в школе такую систему стимулирования учителей, которая будет направлена на реальное повышение качества образования. Это уже другой уровень ответственности перед учителями, родителями, детьми. Чтобы максимально объективно оценить конкретного учителя, директору нужно посещать уроки, выполнять функции методиста, то есть стать, как и было всегда — со времён Ушинского, — учителем учителей. А это требует знания теоретических основ педагогики, общей и возрастной психологии, способностей учителя-профессионала. Надеемся, что стать таковым мы помогаем по мере сил директорам школ.

Откуда берутся директора школ? Большинство их (как и заместителей) вырастают из учителей, поэтому нуждаются в повышении квалификации. В системе высшего образования управленцев не готовят. Поэтому Главное управление образования мэрии несколько лет назад озадачилось этой проблемой. На муниципальном уровне мы искали подходы к обучению директоров школ и других учреждений образования. Сегодня подготовка осуществляется на трёх уровнях — *муниципальном* (на базе городских центров — здоровья «Магистр» и информатизации «Эгида»), центра развития образования, мониторинга, базовых учреждений по информатизации); на *областном* (Новосибирском институте повышения квалификации и переподготовки работников образования, в областной центре информационных технологий и на *федеральном уровне* (факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Новосибирского государственного педагогического университета, Сибирская академия государст-

венной службы) учатся руководители органов управления образованием.

Ценность разноуровневого подхода к обучению — в свободном выборе форм, методов, сроков обучения с учётом индивидуальных способностей, профессионального стажа и опыта. Особую роль отводим подготовке будущих или начинающих руководителей, так как в реальной практике «готовых» руководителей нет. При этом наиболее способных отбираем будущих директоров школ из резерва и перспективных учителей города. К такой организации обучения предъявляем особые требования.

Главное управление образования мэрии Новосибирска как заказчик образовательных услуг определяет тактику и стратегию реализации муниципальной кадровой политики, определяет приоритеты форм и уровни обучения руководителей на основе мониторинга, заявок самих руководителей и органов управления образованием администраций районов города. Для этого создали банк данных, прогнозируем потребности в обучении руководителей. Так, например, если директор проявлял потребность в применении информационных технологий в своей профессиональной управленческой деятельности, то он проходил обучение на базе городского центра информатизации «Эгида» по программе «Использование информационных технологий в управленческой деятельности».

Если хотел освоить новые способы деятельности, то его направляли для получения второго высшего профессионального управленческого образования по специальности «Менеджмент организации» на факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования НГПУ. Иными словами, в каждом конкретном случае **определяется индивидуальная траектория обучения директора школы в соответствии с его способностями, возможностями и желанием.**

Совместно со «штабными» образовательными учреждениями проводим семинары, совещания, мастер-классы, практикумы, конференции с использованием телекоммуникационных технологий, информируем руководителей школ с помощью интернет-технологий, постоянно обновляем городскую информационно-образовательный портал, выпускаем электронные издания газеты «Интерактивное образование», электронную версию журнала «Информационный вестник образования» и других изданий; создаём банк данных передового опыта.

По окончании обучения слушатели разрабатывают и защищают управленческий проект с использованием информационных технологий. Процесс обучения сопровождается входным, промежуточным и выходным тестированием.

На факультете повышения квалификации и переподготовки работников образования Новосибирского педагогического университета (декан факультета — доктор педагогических наук, профессор Т.И. Березина) директоров школ, их заместители, педагоги из резерва на замещение руководящей должности проходили обучение по программам «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом в школе», «Методическая работа директора школы», «Инновационный менеджмент в образовании», «Экономика и право в образовании».

В 2007/08 учебном году все общеобразовательные учреждения города в ходе реализации Комплексного плана модернизации образования Новосибирской области активизировали инновационную деятельность. В этой связи роль органов управления образованием различных уровней (районного, городского, областного), **основное их назначение — в первую очередь помогать руководителям в основных вопросах развития образования.** И что особенно важно для повышения статуса директора школы — признать его роль и значимость в развитии об-

разования и самого города. Он является тем коллективным воспитателем, который формирует образ наших юных граждан. В Новосибирске сложилось особое — доброе неформальное отношение к директорам и учителям школ со стороны мэра В.Ф. Городецкого. Это проявляется в системном решении многих проблем и руководителей, и учителей. В последние годы значительно увеличился бюджет образования, о чём мы уже говорили, принимаются меры социальной поддержки педагогических и управленческих кадров, создаются условия для того, чтобы руководители образовательных учреждений чувствовали себя уверенно: существенно выросла оплата их труда, ежегодно увеличиваются средства на капитальный и текущий ремонт, приобретение компьютерного и другого оборудования; для школ, реализуются программы по благоустройству, ограждению школьных территорий и др.

Такое отношение со стороны властных структур позволяет снизить риски в деятельности руководителей школ, создать условия для реализации их индивидуальности, укрепления профессиональной позиции и авторитета в общественном мнении.

Директоров школ называют национальным достоянием России, и это справедливо: их именами называют школы.

Мы многое спрашиваем с директора, не устаём повторять: «Директор должен». Но ведь и мы, управленцы, должны директору — помочь, научить, не загружать бессмысленной писаниной, освободить от несвойственных функций. И без того у директора немало преград, трудностей, «булыжников» на сложном пути. Мы стремимся расчистить хоть какие-то «завалы» на этом пути, как можем. Делаем, конечно, далеко не всё, что нужно. Но глубоко осознали: руководитель школы — главное действующее лицо образования, и помочь ему — основная задача начальников всех уровней. **НО**