

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ – К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ДОСТИЖЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ



ГУБЕРНАТОР НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ, ЧЛЕН КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ
ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»

Виктор Александрович Толоконский

Совершенствование управления и качества образования

В период кризиса очень важна, с одной стороны, адекватность особому психологическому состоянию, в котором находится общество. А с другой – постоянное акцентирование внимания и органов управления, и общественности на том, что преодолеть кризис можно быстрее и эффективнее, если решать долговременные стратегические задачи, проблемы качественного развития.

Очевидно, что образование – это сфера развития, позволяющая повысить эффективность и степень инновационности многих других отраслей деятельности. В 2009 году надо добиться серьезного обновления качества управления во всем социальном комплексе. Прежде всего следует заострить внимание на важности интегрированного подхода и перехода от управления учреждением к управлению процессом достижения социальных целей.

Зачастую наши усилия концентрируются на работе отдельных учреждений, в то время как это задача их руководителей, а органы власти и управления должны формировать политику, позволяющую быстро и эффективно изменять социальную ситуацию, добиваться поставленных целей. Социальные задачи – от глобальных до конкретных – нужно решать именно таким интеграционным способом.

Существует много проблем, с которыми нельзя справиться, замыкаясь в рамках отдельного направления, отдельной отрасли – образования, культуры, спорта и т.д. Необходимо формировать человеческий капитал, способность к обновлению, к выработке новых идей и подходов, умение по-новому понимать, осознать и преобразовать мир. Поэтому в Новосибирской области к работе в совете по вопросам развития образования привлекались специалисты разных

сфер – культуры, политики, экономики и т.д. И сейчас уже можно предложить немало свежих взглядов и подходов, что, безусловно, обогатит управленческую практику.

Наконец, нельзя останавливаться на той ступени, на которую вышли, введя новую систему бюджетирования, повысив самостоятельность и ответственность руководителей учреждений образования, занявшись усилением интеграции общего и профессионального образования. Нужно принимать принципиально новые решения, чтобы обеспечить новое качество образовательного процесса, большее влияние учреждения образования на формирование физически и нравственно здорового и сильного человека.

Очень важно, чтобы система образования качественно развивалась. На это направлено укрепление материальной базы, повышение профессионального потенциала, обновление кадров и повышение их квалификации, совершенствование педагогического образования.

Безусловно, на качестве образования также скажется развитие советов образовательных учреждений, привлечение экспертов, общественности, в том числе родительской. Эти меры должны привести в работу образовательного учреждения новые идеи и свежую энергетику.

Финансирование и материальная база

Проявления кризиса особо не коснулись бюджетной сферы. Имеющиеся ресурсы точно планируются и экономятся там, где возможно сэкономить. Кроме того, часть средств с 2008 года специально зарезервирована. Но самое главное – каждый день принимаются новые решения, активизирующие экономику, поставлена задача обязательно добиться ее роста и в этот кризисный год.

Очень важно, чтобы система образования постоянно давала позитивный качественный импульс всему социуму в самых разных проявлениях. Она готовит выпускников, будущих специалистов, будущих граждан. В экономике невозможен такой подход: если наступил кризис, специалисты не нужны, а когда они будут востребованы, тогда и будем их готовить. Нет, чем лучше, эффективнее обучаются дети сегодня, тем лучше будет для всех сфер жизнедеятельности.

Дошкольные учреждения

Сегодня от социальной сферы требуется формирование позитивного настроения в обществе. Во многих семьях могут возникать проблемы, но ребенок, вернувшись из школы, должен нести позитивное настроение. Родители, приходя в школу, должны видеть высочайшую организованность учителей, их готовность к качественной работе. Образовательная система должна не вызывать дополнительные проблемы, а, наоборот, вселять в людей уверенность в своих силах, в силах и способностях детей, в будущем.

Так, в Новосибирской области подписаны документы, ускоряющие решение проблемы обеспеченности детскими садами.

Во-первых, продолжает действовать система стимулирования, введенная в 2008 году. Районы должны быть уверены: если объект был в плане, то деньги будут выделены, но, конечно, по нормативу, действовавшему именно в 2008 году. В бюджет текущего года заложен увеличенный норматив: если раньше на 100 введенных мест выделялось 5 млн., то сейчас – 7 млн. рублей. Эта система изменению не подлежит, отрасль получит все в полном объеме. Но эти деньги целевые, программные, они находятся под административным вниманием и влиянием департамента образования.

Во-вторых, нельзя ограничиваться только стимулированием. Перед органами управления образованием серьезно поднимается вопрос освобождения типовых зданий детских садов от непрофильных учреждений. Это немалый резерв.

Позиция органов местного самоуправления в этом вопросе должна быть гораздо жестче, города Новосибирска – в первую очередь.



В-третьих, в каждом без исключения городе и районе есть резервы площадей в общеобразовательных школах, которые тоже подпадают под действие программы стимулирования ввода новых мест в детских садах. За 7 млн. рублей можно провести необходимое дооснащение, дооборудование, ремонт и получить дополнительные места. Может быть, не для всех возрастов, поэтому потребуются некоторые структурные изменения.

Необходимо понимать изменения социальных условий, социальной психологии последних лет. Если система детских садов зарождалась в тоталитарной системе, когда у родителей не было свободы выбора, то сегодня они стараются отдать ребенка в детское учреждение прежде всего для того, чтобы он подготовился к школе, развивался, формировался как личность. Это гораздо более сложная социальная потребность, которая требует более конкретной, целеустремленной, жестко контролируемой управленческой работы.

В целом затраты бюджета возрастут, и в этом парадокс ситуации: муниципалитеты создают новые детские дошкольные учреждения, чтобы потом взять на содержание бюджета огромную систему. Сегодня на 100 воспитанников детского сада приходится 50 сотрудников, которым надо платить вполне приличную зарплату. Но твердо решено: бюджет области возьмет на себя эти расходы.

Специализированные школы

Медленно реализуется решение о развитии специализированных школ. В области, которая стремится к инновационности, которая может быть сильнее других, поскольку в ней есть огромный город с мощным научным, культурным, образовательным, социальным потенциалом, – в такой области нужно иметь больше специальных профильных школ. Новосибирску стыдно все время говорить только о физматшколе, которой уже более 40 лет. Количество таких школ должно расти. Они должны работать по разным направлениям – и в сфере инженерного и технического образования, гуманитарного и биологического образования, и в других сферах.

Сделать это сложно, потому что школы, лучшие по кадровому составу педагогов, по материальной базе, уже переполнены. Стремление детей учиться именно в них дифференцировало учебные заведения: в городе есть школы и с дефицитом учеников, и серьезно перегруженные.

Открытие специальных классов требует отбора, методiku которого нельзя внедрить и в лучшие школы, потому что даже в них ученики неравнозначны, не все способны освоить программы уровня спецшколы. В специализированные школы и классы следует подбирать детей индивидуально, по сложной системе с применением специальных методик, подбирать особых детей – мотивированных, уже получивших базовое образование. Но делать это надо, иначе не будут решены стратегические задачи подготовки специалистов.

Художественно-эстетическое, спортивное образование

Нужно отметить, что в школе не развиваются многие формы эстетического образования. Так, отсутствует материальная база для музыкального образования, и сейчас, к сожалению, нельзя принять решение о приобретении для всех школ фортепиано. Будут рассматриваться другие варианты, дающие возможность заниматься музыкой.

Но главное – пока не найдены эффективные решения для преодоления, с одной стороны, проблем в сфере музыкального, художественного воспитания и образования в школе, а с другой – инерции устаревшей системы организации дополнительного образования. Эта система должна быть, как необходимы и дополнительные учреждения, но надо понимать, что музыкальная, художественная, спортивная школы должны выявлять и готовить детей, способных получать специальное образование, практически на профессиональном уровне. Но при этом и все остальные дети должны получать музыкальное, художественное и спортивное воспитание.



Всегда считал, что музыка – это не массовое, а индивидуальное обучение и музыкальная школа – для одаренных ребят, тех, для кого музыка станет профессией. В одном районе области есть школа искусств, где занимается... 600 детей, в то время как во всем райцентре не наберется такого количества учащихся. Туда просто записали всех школьников. Почему бы с ними не заниматься в общеобразовательных школах? Почему не дать возможность педагогам нормально зарабатывать также за счет дополнительных услуг и прекратить совместительства?

Недопустимо, что регулярно физической культурой занимается всего 20% учеников, в то время как в большинстве школ области есть спортивные залы и 96% ребят учатся в школах со спортзалами. Почему нельзя организовать активную работу спортивных секций в самой школе? Почему нельзя петь в школьном хоре, заниматься в драматическом кружке при школе, благодаря этому изучать литературу, читать книги? Примеры такой работы есть, но это скорее проявление таланта и инициативы педагога, чем результат реализации политики, действия системы. А хочется, чтобы в школе были и талантливые педагоги, и организационная система.

Хотелось бы понять, почему нельзя покончить с маленькими спортивными школами, которые создавались в прежние времена, чтобы платить зарплату учителю физкультуры не по одной ведомости, а по трем. Но сейчас устанавливать зарплату позволяет контракт. При создании маленьких школ в штат, кроме тренеров и преподавателей, включались директор, заместитель директора, бухгалтер, кадровик, выделялось помещение, а значит, нанимались уборщица, дворник. Огромные деньги уходили не на физическое воспитание, а на финансирование учреждения. Аналогичная ситуация складывалась в образовательных учреждениях культуры.

Должны работать специализированные спортивные школы, обладающие мощной спортивной базой, современным инвентарем, педагогическими кадрами, чтобы готовить квалифицированных спортсменов. Но и все остальные дети должны заниматься спортом – регулярно посещать секции, участвовать в соревнованиях. Поэтому необходимо выработать более точное сочетание общеобразовательного и специализированного творческого, спортивного и иного компонента. Это актуально и для большого города, и для сельского района.

Совершенствование педагогического образования

Эту проблему нужно выделить среди приоритетных. Считаю необходимым создать особую систему работы с кадровым резервом для общего и начального профессионального образования.

Хотелось бы найти решение по привлечению в школу мужчин-педагогов. Когда мужчин в образовательном учреждении нет вообще, это неправильно, это негативно влияет на качество образования. Очевидно, что в образовательном учреждении сегодня недостает мужской энергии, причем мужчины нужны не только для преподавания ОБЖ, но и литературы, истории, математики и других предметов.

Во-первых, среди студентов педагогического университета немало юношей. Во-вторых, надо привлекать в школу талантливых людей, и не обязательно выпускников педагогического университета. Необходимо максимально диверсифицировать форму и качество подготовки педагогов. Еще невысока зарплата, чтобы работа в школе стала привлекательной для мужчин, но эта задача будет решена. Предполагается, что уровень средней зарплаты в Новосибирской области составит 20 тыс. рублей уже в текущем году, несмотря на кризис. Но чтобы мужчины встали в очередь на работу в школу, этого недостаточно.

Профессиональное образование

Медленно реализуются задачи развития профессионального образования. Уже должна быть закончена разработка программы по приобретению оборудования. Без новой техники в учреждениях профобразования нельзя создать конкурентоспособную систему подготовки кадров. Не



очень продуктивно в этом отношении рассчитывать только на базовые предприятия. Во-первых, для профтехучилищ следует купить лучшее оборудование, чем используется сегодня на предприятиях. Во-вторых, сами предприятия, испытывая трудности с приобретением современной техники и оборудования, страдают от старения основных фондов, и им очень трудно решиться передать в образовательное учреждение что-то из имеющейся новой техники.

Эта проблема актуальна и при подготовке кадров для села как в учреждениях профобразования, так и общеобразовательных, в которых готовят механизаторов. Без техники невозможно обучать трактористов, комбайнеров, других специалистов, а ее приобретение требует больших средств. Регионам совместно с правительством области предстоит найти форму использования лизинга и рассрочки.

Конкурентоспособность профобразования на рынке образовательных услуг зависит и от других факторов. Родители стараются подготовить детей к учебе в университете, и считается, что в общеобразовательной школе, гимназии, лицее подготовка лучше, чем в профессионально-техническом образовательном учреждении. Даже семьи с очень сильными рабочими традициями, рабочие династии не всегда психологически настроены на обучение детей в профтехучилищах. Чтобы изменить эту ситуацию, надо показать, что система профессионально-технического образования позволяет и подготовиться к поступлению в университет, и получить востребованную профессию, стать уникальным специалистом, зарабатывать деньги. Но для этого профтехучреждения должны иметь самое современное оборудование, обучать передовым технологиям.

Поскольку подготовка значительной части работников массовых профессий ведется непосредственно на предприятиях и в организациях, то можно пойти на некоторое сокращение количества училищ, техникумов. Сохранив костяк таких учреждений, следует создать другую культуру начального профессионального образования. Для этого нужно научиться находить талантливых людей для работы в системе профтехобразования. Поэтому очень важно как можно быстрее подготовиться к переходу на обязательный государственный заказ в сфере профтехобразования.

Транспорт

Предстоит разработать программу усиления обеспечения сельских школ транспортом, тесно связав ее с программой оптимизации образовательной сети, чтобы транспорт в первую очередь получали районы, идущие на оптимизацию. Нельзя административно закрыть маленькую школу в маленьком селе, но также безнравственно не обращать внимания на то, что дети там не получают полноценного образования.

Концентрация населения в крупных населенных пунктах неизбежна – этот процесс будет проходить, но медленно и эволюционно. Поэтому система образования должна хоть немного, но опережать его, и транспорт должен стать средством активизации этого процесса. Притом транспорт настолько удобный и комфортабельный, чтобы ни родители, ни педагоги не сомневались в его необходимости. Педагоги тоже будут пользоваться этим транспортом.

Школьное питание

Необходимо провести адекватную оптимизацию субсидий на школьное питание. Нужно подчеркнуть: тот, кто проводит оптимизацию, больше и в первую очередь получает дополнительные ресурсы на питание.

Убежден, что школа должна быть самостоятельна в этом вопросе. Когда я выступил против трестов, которые централизованно занимались организацией школьного питания, звучали возражения: погубим систему, оставим всех без обедов. Но сейчас все школьники обеспечены питанием, работают замечательные столовые – отремонтированные, с хорошим assor-



тиментом, с кадрами, с инициативой. У кого-то булочка особая, у кого-то каша фирменная. Но пока не используется стимул купить продукты дешевле и лучше.

Необходимость инновационного развития

Чтобы обеспечить инновационное развитие, недостаточно опираться только на опыт. В Новосибирской области произошло определенное накопление инновационного ресурса, идей, энергии и желания обновления. В наступившем году надо обязательно реализовать этот потенциал. Самое опасное – убедить себя в том, что все задачи решены, и остановиться на достигнутых позициях.

Сегодня нужно принимать решения более энергично, чем в 2007 и 2008 годах. Решения должны быть более сложными, более системными. Поэтому энергия управления системой образования и в городах, и в районах должна стать совершенно иной.

Невозможно одномоментно отменить все прежнее, хотя есть просто вопиющие случаи – некоторые традиции сохранились еще с 30-х годов прошлого века, а мы должны быть адекватны времени. Необходимо постоянно вводить дополнительные стимулы, чтобы руководители образовательных учреждений были заинтересованы в любой оптимизации.

Например, нет заинтересованности руководителей в оптимизации коммунальных режимов. Многие до сих пор считают, что за учреждение образования рассчитываются централизованно – это неверно. Почти в каждой школе и детском саду установлены счетчики, и нужно определить базовые нормативы, выдать по ним деньги и экономить. Резервов немало: рассчитать оптимальные режимы отопления по времени суток, найти экономичные режимы потребления воды. Такие функции, как содержание территорий, уборка зданий и сооружений, сегодня еще не организованы эффективно, огромный ресурс не используется оптимально.

И таких частных проблем много.

Национальный проект «Образование» дал значительный импульс грантам и конкурсам, но сейчас этот процесс замер в одном качестве. В школе можно развивать разные виды деятельности, проводить различные конкурсы. Область готова выделять гранты, но они должны работать как стимулирующие средства, побуждать к новому качеству работы и школы, и каждого педагога, чтобы учащимся каждое утро хотелось идти в школу.