

## Выступление

Министра Правительства Москвы, руководителя Департамента образования города Москвы И.И.Калины на встрече с педагогической и родительской общественностью округа 12 апреля 2011 года

**Тема: "Роль пилотных проектов в развитии столичного образования"**

Во встрече принимали участие префект Юго-Западного административного округа А.В.Челышев, заместитель префекта И.С.Абашина, начальник Юго-Западного окружного управления образования А.Е.Александров.

**И.С.Абашина:** Добрый день, коллеги! Регламент встречи следующий: вступительное слово префекта Юго-Западного административного округа Алексея Валентиновича Челышева, выступление руководителя Департамента образования города Москвы Исаака Иосифовича Калины «О реализации пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве», ответы на вопросы. Закончить встречу предполагается в 17.00.

**А.В.Челышев:** Юго-Западный округ – округ традиций в образовании, достаточно известных ветеранов в образовании. Недавно исполнилось 90 лет одному из них – Леониду Исидоровичу Мильграму. В зале присутствует Мария Андреевна Комлева, на которую мы все равняемся, Владимир Федорович Овчинников – это наши почетные ветераны, во взаимодействии с которыми мы работаем. Я считаю, что педагогические коллективы Юго-Запада достаточно твердо стоят на ногах. Это люди, которые постоянно экспериментируют, ищут. Я думаю, что сегодня руководителей наших учебных заведений не пугают никакие изменения. Сегодняшняя встреча должна послужить разрешению тех сомнений, которые возникают у них. Я думаю, что Исаак Иосифович Калина ответит на все возникающие вопросы. На территории округа есть школы, в которые стремится больше учеников. Это мы видели 1 апреля во время записи в первые классы. Хочется пожелать, чтобы все школы Юго-Запада были достойными, чтобы такого явного соперничества не наблюдалось, чтобы все работали на высоком уровне. Я бы хотел остановиться на тех хозяйственных вопросах, которые есть. Могу сказать директорам школ, что такого объема финансирования, который имеет Юго-Западный округ по жилищно-коммунальному направлению мы в своей жизни никогда не знали, такого объема работ, который предстоит выполнить в текущем году тоже. Мы, префекты, в декабре сетовали, что у нас забрали некоторые фонды (480 млн.руб.) и после этого мы с вами получили почти 4 миллиарда рублей, которые нужно истратить. Это дворы, подъезды, это локальные мероприятия, это капитальный и текущий ремонт дорог, устройство парковочных карманов, капитальный ремонт жилого фонда и прочее. Мы достаточно напряженно работаем в части подготовки документации для того, чтобы освоить эти средства. Юго-Западному управлению образования на материально-техническую базу тоже дали в этом году неслыханные лимиты финансирования. Они составляют 2 млрд.650 млн.рублей: на благоустройство

дорог, на ремонт фасадов, на замену окон, на капитальный и текущий ремонты. Поэтому директорскому составу достаточно серьезно придется работать в дни летних каникул для того, чтобы привести свои образовательные учреждения и территории в достаточно хорошее состояние. Я думаю, что для вас будет показательной та работа, которую мы будем осуществлять. А мы будем работать на 2375 дворах, и в районах не должно остаться образовательных учреждений, которые бы выглядели хуже этих территорий. Поэтому я прошу всех проявить творческий подход в приведении своих территорий в порядок, чтобы они выглядели не хуже территорий районов, которые, я вам обещаю, мы приведем в хорошее состояние.

Второй вопрос, на котором мне хотелось бы остановиться, это вопрос проведения выборов в Государственную Думу в декабре текущего года. Вы великолепно знаете, что опора и надежда в проведении этой работы – это педагогические коллективы в основной массе. Участковые комиссии на 80% сформированы из ваших коллективов. Буквально со следующей недели мы начнем работу по подготовке к выборам, и мне бы хотелось, чтобы вы активно включались в эту работу. Сейчас у вас напряженная подготовка к выпускным экзаменам, тем не менее хотелось бы, чтобы в апреле-мае мы уже определились, кто у нас будет работать в избирательных комиссиях.

Хотелось бы поздравить Алексея Евгеньевича с назначением на должность руководителя Управления образования и пожелать привнести что то новое, но и сохранить то старое, чем мы гордимся. Например, «Ярмарка идей на Юго-Западе» - это достойный конкурс, и мы неоднократно его показывали и городу, и регионам. Регионы принимают активное участие в этом конкурсе, в том числе те, с которыми у нас давние партнерские отношения. Это Беларусь, Украина, Латвия, Эстония. Из Таллинна мы привезли мероприятие, которое называется «Поющий округ», когда мы собираем в парке Тропарево всех детей, которые занимаются творчеством, выступает хор 6000 человек. Управление образования совместно с Управлением культуры организует это мероприятие. Это производит хорошее впечатление на ребят, они с удовольствием туда приезжают. Это уже неоднократно осуществлялось. И масса других мероприятий. Я бы хотел, Алексей Евгеньевич, чтобы Вы все это увидели, poznali и приняли активное участие во всех мероприятиях, которые финансируются округом. Спасибо за внимание.

**И.И.Калина:** Добрый день, уважаемые коллеги. В поздравлениях Алексею Евгеньевичу есть некая доля надежд, что он как человек опытный, хорошо знающий систему образования, сохранит все ценности, которые есть в системе образования Юго-Западного округа и будет очень аккуратно, очень осторожно будет вносить изменения в систему механизмов для развития образования. Все мы понимаем, что настоящее развитие – это соединение двух лояльностей: лояльности к традициям в ценностях и лояльности к инновациям в механизмах. Тогда все происходит нормально. Какие бы механизмы мы с вами не вводили, мы всегда должны проверять, не ломают ли эти механизмы систему в целом, ради которой и благодаря которой мы все живем, существуем и работаем. Поэтому, Алексей Евгеньевич, я еще раз Вам пожелаю мудрости, опыта, чтобы

соблюсти этот баланс между традициями и инновациями. Алексей Валентинович меня успокоил, сказав, что Юго-Запад не пугают никакие изменения. Обратите внимание, я не говорил, что вы будете летом работать, это Алексей Валентинович сказал, но все кивали.

**А.В.Челышев:** Я то понимаю, что такие объемы не выполнить (смех в зале).

**И.И.Калина:** Коллеги, объемы финансирования, которые выделены на благоустройство территорий школ, благоустройство в широком смысле, позволяют привести в порядок фасады зданий, входные группы, территории, спортивные площадки. Можно говорить педагогически правильные слова, но если при этом дети встречаются с педагогически неправильной атмосферой в учреждении, начиная от территории, туалета, гардероба и так далее, то вера в наши педагогически правильные слова падает. Поэтому то, что у нас появилась в этом году редчайшая возможность сделать территории наших школ педагогически правильными, а значит оказывающими педагогически правильное влияние на наших детей. Это уникальный удобный случай. Я сейчас обращаюсь к директорам школ, представителям педагогических коллективов: именно благодаря вам, опираясь на вашу поддержку эта возможность будет реализована стопроцентно, так, чтобы то, что мы хотим познавать в наших детях, свое отношение к миру, к себе в этом мире, на формирование позитивного отношения работало в школе все, начиная от территорий школ. Это очень большая трудная задача. Я очень надеюсь, что сегодня будет не монолог, а разговор, что люди не промолчат, а скажут то, что думают. Это разговор о целях и задачах пилотного проекта, объявленного 22 марта Правительством Москвы, в котором участвуют и школы Юго-Западного округа. Пока к участию в этом проекте допущено только по одной школе из административного района. Давайте я попробую вычленил из большого документа некие ключевые моменты. Я всегда в начале разговора хочу договориться о системе аксиом. Первая – это обеспечение качества во всех школах Москвы. При этом можно провести даже не однодневную, а многодневную конференцию на тему «Что такое качество?», но я готов согласиться на самое простое определение качества: качество – это соответствие потребностям. При этом то, что будет качественным для одной потребности, может оказаться некачественным для другой потребности. Если говорить об образовании, то качество, как записано в законе, да ровно так оно и по жизни, это соответствие потребностям личности, общества, государства. Мы все надеемся, что все-таки общество аккумулирует основные потребности личности, а государство старается в своих документах отразить главные потребности общества. Но при этом мы все понимаем, что это не могут быть абсолютно совпадающие потребности: у каждой личности останутся потребности, которые не аккумулированы потребностями общества, и государство какие-то потребности общества тоже оставляет за рамками государственного стандарта. Но школа, чтобы обеспечить качество, вынуждена жить в этом трехмерном пространстве и стремиться удовлетворять эти потребности. Поэтому что-то, что определено государственными

требованиями, в деятельности школы инвариантно, но очень многое вариативно: то, что определяется потребностями общества, потребностями личности. Если мы хотим, чтобы школы были не только удобны для управленцев - все одинаковые, все послушные, все живут по одной указке, а в самом деле обеспечивали качество, то главная задача проекта – предоставить школе такую возможность. При этом я понимаю под словом «школа» директора, администрацию школы, учительский коллектив, родительское сообщество (очень важно, чтобы оно было консолидировано, имело свой орган, выражающий потребности родительского сообщества) и, конечно, ученическое сообщество, не только старшеклассники (они очень грамотно, ответственно формулируют задачи, которые они хотят, чтобы решала школа, и искренне связывают свои успехи и надежды с той школой, в которой учатся). Если рассматривать школу, как такое объединение, то тогда бы я сказал, что задача проекта по обеспечению качества – это предоставление школе ответственной свободы в достижении этой цели. Согласитесь, что если не предоставлять свободу школе и требовать, чтобы она жила только по указаниям сверху, тогда не надо предъявлять школе ответственность за результат. Вся ответственность лежит тогда на том, кто эти указания давал. При этом во все времена ни одна выдающаяся школа не оказалась такой только потому, что она безукоризненно выполняла указания. Я не знаю такого примера и очень удивлюсь, если мне кто-то такой пример предъявит. Всегда выдающиеся школы выходили за рамки указаний. Я не говорю «нарушали указания», но «выходили за рамки указаний» и ориентировались, в первую очередь, на потребности того сообщества, которое пользовалось услугами этой школы, иногда целыми поколениями, на возможности и интересы того коллектива, который составлял эту школу. Школы разные, и поэтому я не люблю обсуждать тему «школа хорошая», «школа очень хорошая». Наверное, это очень личностное определение, и оно скорее этическое, чем нормативное. Тут наверное как у Гайдара: «Счастье каждый понимал по-своему». Что такое хорошая школа, наверное, каждый понимает по-своему. Зато школа плохая – это понятие общее, и особой вариативности здесь нет. Все прекрасно понимают, что если в школе нет квалифицированных профессиональных учителей, что если в школе ужасные, неуважительные к ученику культурно-бытовые условия, если в школе нет современного оснащения, даже не потому, что мы с вами не можем провести урок без этого оснащения, наверное, многие из присутствующих проведут, и неплохой. Дело в том, что дети хотят видеть в нас своих современников. Ровесниками мы им точно быть не сможем, а вот современниками придется. Поскольку сегодня современные способы общения между людьми, с миром другие, чем были тогда, когда мы учились в институтах, то конечно мы не можем ради ребят оставаться в своих привычных способах оснащения, оборудования. Поэтому плоха та школа, которая не имеет современного оснащения, и все это понимают. Поэтому сегодня Правительство Москвы, Мэр Москвы, кроме того, что изыскивают средства на территории школ, принимают решения о выделении средств на мощный Интернет, будет прорабатываться программа оснащения школ оборудованием. Но я все-таки вернусь к тому, что

школе нужна свобода. Но свобода ответственная, и границы этой ответственности и способы ее реализации абсолютно понятны. Государство эту ответственность предъявляет к школе в виде требований к результатам выполнения стандартов, результатам единого экзамена, результатам итоговой аттестации в 9-х классах, результатам аккредитации. И это, мне кажется, тоже очень серьезная тема для обсуждения. Когда я говорю «государство», то прекрасно понимаю, что все эти процедуры проведут конкретные люди. Чтобы сказать, что все это сформулировано и проводится идеально, надо быть слепым человеком. На последнем заседании аккредитационной комиссии мы серьезно обсуждали эту проблему. Я надеюсь получить предложения по процедуре от вас, потому, что убежден: такая процедура, как аккредитация, не должна ни на час мешать обычной, привычной жизни школы. Я приведу один пример, который часто привожу. Когда я стал начальником окружного управления образования, то у водителя я был уже восьмым начальником. Меня спросили, буду ли я менять водителя. Я шутил, что это он уже вправе выбирать себе начальника. Это был высочайшего класса профессионал. Я видел, как он готовит и проверяет машину к рейсу, и мне всегда было стыдно, что я-то выйду, попинаю шины своего «Жигуленка» и думаю, что я проверил шины. А вот Петр Федорович с манометром, с насосом: замеряет, подкачает. И вот я думаю, что, к сожалению, среди проводящих всякие аккредитационные процедуры слишком много любителей и мало профессионалов. К сожалению, культура таких оценочных процедур не сформирована. Надо признаться, что люди, которые идут этим заниматься, не имеют часто большого личного опыта работы учителя. И отсюда происходят некоторые вещи, которые не должны происходить. Поэтому у меня очень простое предложение, просьба: не надо принимать такое. «Не все то, что сверху, от бога, и народ зажигалки тушил...». Очень хочется, чтобы люди, ответственные за проведение аккредитационных процедур и других процедур, не выступали в роли зажигалок, и чтобы школы могли это затушить. И для этого я обращаюсь к залу: очень бы хотелось получить предложения, как с вашей точки зрения должна проходить аккредитация для того, чтобы она в самом деле не мешала школе, но при этом отражала то, что школа выполняет ту функцию, которая на нее возложена государством, и чтобы из этого не устраивались «Маски-шоу» и все, что иногда происходит. Ответственность перед обществом, я думаю, понятна и понятен способ ее реализации, поэтому здесь присутствует Префектура: Алексей Валентинович, который как никто знает все потребности общества, представляет здесь не только власть, он скорее представляет здесь всю общественность Юго-Западного округа, с которой каждый день работают он и его команда. Общественность – это разные формы родительских объединений – то ли родительские комитеты, то ли управляющие советы. Школа не может не ориентироваться на оценку этих людей и, конечно, на потребности личности. Потребности личности – самая простая форма реализации ответственности перед личностью. Это выбор семьями школ, где они хотят, чтобы учились их дети. Да, есть Федеральный закон, и закон города Москвы, которые говорят, что школа должна обеспечить обучение детей, проживающих на определенной

территории. Но это не означает, что семья не имеет права обратиться с просьбой принять их ребенка в другую школу. Имеет, и школа при наличии свободных мест принимает детей из других микрорайонов. Я должен сегодня с огорчением констатировать, что немалое количество школ (а для меня и несколько десятков школ – немалое количество) очень тяжело в этом году будут набирать первые классы. При этом все должны понимать, что отсутствие первых классов – это просто отсутствие будущего у школы. И ни общество, ни государство не могут ни реагировать на потребности личности, если они обходят какую-то школу и уходят в другую. Конечно, на встречах с родителями мы искренне убеждаем, что самая лучшая школа – это та, до которой удобнее всего дойти. Но при этом у родителей есть другая информация, которой они верят: информация от родителей выпускников школ, какое-то собственное мнение. И часть школ, до которых очень удобно дойти, почему-то оказывается не по пути этой семье. И это очень интересный способ реализации ответственности перед личностью. Вот не пришла личность, и это огромный повод задуматься.

Ну а теперь о целях, задачах, механизмах. Что же может быть механизмом свободы школы в обеспечении качества? Механизм я бы назвал так: равнодоступность для всех школ финансового ресурса. Собственно, об этом механизме пилотный проект, дающий четкие формулы, по которым школа может получить финансовый ресурс, реализуя свою ответственность перед личностью, обществом и государством. Не надо ходить к Алексею Евгеньевичу, не надо ходить к его финансистам, не надо ходить в Департамент образования. Никто ничего ни отнять, ни добавить не может. Цифра финансирования абсолютна расчетная, причем для всех пилотных школ она оказалась больше, а для многих – значительно больше, чем была до того, что означает не только свободу распределения этих средств, а свобода фактически полная потому, что деньги приходят не по статьям, как они приходили раньше, они приходят в школу единой суммой и распределяются школой (как говорилось раньше, школу я рассматриваю как интегральное понятие). При этом раз сумма приходит большая, то у школы появляется возможность направить эти деньги на поощрение именно тех учителей, благодаря которым школа наиболее эффективно реализует задачу обеспечения качества. Эти школы будут получать приращение финансирования, поэтому надеюсь, что внутри школ сложится абсолютно объективное, четкое распределение этого дополнительного ресурса. Я все больше радуюсь, что в финансовое управление Департамента прекращаются приходы «ходоков». Когда я приступил к работе в ноябре 2010 года, то ситуация меня очень огорчала: директора школ, начальника округов, толпящиеся в кабинете зама по финансам, которые все что-то торговались. Я уверен, что не все должно зависеть от воли чиновника. Заслуживают уважения те чиновники, к которым не нужно ходить и просить. Должна быть создана четкая и ясная система равнодоступности школ к финансовому ресурсу. Это и есть основа свободы школы, потому что просящий директор свободным быть не может. Для меня ценность этого механизма в том, что директор получает свободу, которая позволяет ему стать настоящим

хозяйном своей школы. Сегодня в Москве и по всей России много директоров, которые сумели вместе со своими коллективами стать полновластными хозяевами своих школ, но сделали они это несмотря или даже вопреки установленному порядку. Не должен директор школы становиться свободным, борясь с установленным порядком. Мне кажется вполне возможным, чтобы школы становились свободными благодаря установленному порядку. Наверное, управлять такими директорами, Алексей Евгеньевич, будет гораздо сложнее. Конечно, когда распределяешь ресурс, то где-то можно и поднадавить. Но это же мы не управляли, а командовали благодаря распределению ресурса. А управлять – это дать четкие и ясные правила, нарушать которые ни кому не хочется, потому что эти правила вполне ясные и понятные и, самое главное, одинаковы для всех. Надеюсь, что с текстом Постановления Правительства все знакомы. Если мне разрешат, я сяду на место и буду отвечать на вопросы. Но я еще раз хочу сказать: цель – это обеспечить качество, задача – предоставление ответственной свободы для достижения этого качества, механизм – равнодоступность всех школ к финансовому ресурсу, который, к счастью, сегодня возрастает и будет возрастать в последующие годы. Отпускаете меня?

**И.С.Абашина:** Спасибо, Исаак Иосифович. У нас есть участники встречи, желающие выступить и задать вопросы. Слово предоставляется Чермошенцеву Александру Викторовичу, директору школы №1981. Микрофон Вам передадут.

**А.В.Чермошенцев:** Уважаемый Исаак Иосифович, сейчас школы получают субсидии, которые рассчитаны только на выплату зарплаты и начисления по зарплате. Для того, чтобы школы могли распоряжаться субсидиями полностью, школам необходимо иметь персонал, который мог бы квалифицированно участвовать в организации или организовывать торги. Планируется ли для школ пилотного проекта такое обучение? Вопрос очень серьезный.

**И.И.Калина:** Можно я буду рассматривать это как предложение. Конечно, людей надо научить. Вообще я думаю, что в данной ситуации школам не надо разделяться до конца. Все-таки система совместных торгов, а это предусмотрено всеми нормативными документами, может и должна присутствовать, и я думаю, Алексей Евгеньевич, что Вы должны помогать коллегам в этом деле. Но это точно теперь уж воля самой школы. Нет проблем, давайте договоримся и проведем такие курсы. У нас в вышке есть такие курсы, у многих есть. Договоримся, спасибо за предложение. О том, что деньги приходят только по нормативу на зарплату и учебные расходы: мы сейчас работаем с Департаментом финансов. Они очень хотят найти решение, когда на единый лицевой счет будет приходить вся сумма финансирования. Мы с вами понимаем, зачем: что бы любая экономия из любых направлений тоже попадала в общий котел и могла использоваться, в том числе, и на повышение заработной платы.

**А.В.Чельшев:** Я сделаю один комментарий, Исаак Иосифович. Я просто как пример могу привести. Мы же тоже сегодня работаем: ГУИСы у нас имеют, организация ГБУ «Крит» у нас есть. Мы пока оставили единую торговую площадку на территории округа и проводим все торги на ней. Чтобы открыть

торговую площадку, взять на себя всю отчетность по этой площадке, мы создали у себя в управлении экономики звено, которое отслеживает эти дела. Тем более, влияние на процессы электронных торгов сегодня равно нулю. Просто здесь очень много специфики, надо этот процесс осмыслить. Мы никого не ограничиваем, тем более, если они хотят перейти. Но практика показала: сначала все захотели, а потом все вернулось. Практика показала: у нас есть торговая площадка, мы на ней работаем, и никаких вопросов ни у кого не возникает.

**И.И.Калина:** Алексей Валентинович, я не стал до конца фразу договаривать. Я хотел сказать: мы обучим Ваших людей, чтобы они пришли к Вам и сказали: «Давайте проводить совместные торги». Поверьте, это будет первое, что они скажут после того, как обучатся. Но тогда Алексею Евгеньевичу придется так качественно и так ответственно организовывать свою площадку потому, что вы становитесь хозяевами этих торгов, а он – исполнителем. Это очень меняет характер взаимоотношений в системе: командуete вы, выполняет он. Немножко непривычно, придется привыкать.

**И.С.Абашина:** У нас еще есть желающие выступить и задать вопросы. Слово предоставляется Басалаевой Ольге Павловне, представителю родительской общности.

**О.П.Басалаева:** Я представитель родительской общности Юго-Западного округа. У меня такой вопрос. Мы сегодня все слышали и понимаем необходимость стимулирования работы учителя в области обучения. Как будет стимулироваться хорошая воспитательная работа в школе? Мы имели очень много проблем в этой области и очень много накопилось негатива.

**И.И.Калина:** Спасибо, Ольга Павловна, за вопрос. Вообще, очень стараюсь отрешиться от собственного педагогического опыта, потому что понимаю, что специалист по работе с детьми – это тот, кто в данную секунду с ними работает. Тем не менее, я не могу вспомнить хоть одну секунду своей учительской работы, когда бы я мог разделить: вот это я учу, а вот это я воспитываю. Я думаю, что это неразрывно связанные между собой вещи. Если я, учитель математики, плохо подготовился к уроку математики, то дальше я могу провести 33 беседы об ответственности, о трудолюбии, об уважении ко времени человека или все, что угодно. А перед ними будет стоять мой же образ неподготовившегося, зря потратившего их время, безответственного и так далее. Поэтому, Ольга Павловна, я думаю, что любой коллектив школы, стимулируя своих педагогов, будет всегда рассматривать единый учебно-воспитательный результат. Его нельзя разорвать. Поэтому я более чем уверен, что далеко не только результатами ЕГЭ, далеко не только результатами каких-то контрольных работ. Мы с вами все понимаем, что дети разные. Для кого-то 40 баллов ЕГЭ по математике – это великая совместная победа его и учителя математики. Для кого-то 40 баллов – это большое поражение его и учителя математики. Вот поэтому не надо передавать на Семеновскую, 4 право оценивать учителя Юго-Западного округа. Это право должно оставаться в коллективе, в широком смысле слова в коллективе, школы. А методический кабинет, округ могут только помочь в организации этого процесса. Еще раз

скажу: никто, кроме самого коллектива, не знает результаты работы членов своего коллектива. А если не знают, то тогда я очень опасаясь за результат всего коллектива.

**И.С.Абашина:** У нас еще есть желающие выступить, задать вопрос. Гуревичева Надежда Терентьевна, председатель профсоюзной организации, только школу назовите, пожалуйста.

**Н.Т.Гуревичева:** Я еще председатель библиотечной школьной общестственности. Но Исаак Иосифович, в принципе, уже ответил на мой вопрос. Вопрос мой прозвучал бы так: в связи с новой системой оплаты труда будут ли в школе такие должности, как заведующий школьной библиотекой, психолог, социальный педагог, занижены в оплате? Будут ли они оцениваться на должном уровне, потому что в библиотечном сообществе уже поступают такие сигналы, что библиотеки переносятся в неудобные условия в связи с тем, что освобождаются помещения под классы. Хотелось бы услышать Вашу установку, Ваше мнение.

**И.И.Калина:** Спасибо. Напомните мне в конце встречи, чтобы я рассказал анекдот про Эдисона. Можно я отвечу от имени всех присутствующих директоров школ, потому что я не могу отвечать на этот вопрос. Это же вопрос не ко мне, вопрос к вам, к председателским комитетов школ, к председателям профкомов школ. Я попробую от их имени сейчас сформулировать. Первое: никаких финансовых оснований для того, чтобы в школе у кого-нибудь снижалась зарплата нет, потому что общий фонд зарплаты вырастает у всех школ. Это первое – нет финансовых оснований. Второе: я думаю, что только директор, который задумал развалить свою школу и куда-то эмигрировать, может додуматься убрать библиотекаря и дальше по Вашему списку. Другое дело, что может быть сегодня библиотекаря создадут другие условия для более эффективной работы и потребуют немножко другую эффективность его работы за счет того, что есть такая вещь, как стимулирующая выплата. Еще раз повторюсь: ни одному человеку, который приносит пользу своему коллективу, ни в старой системе, ни в новой системе бояться точно не чего. Просто сегодня у директора и его коллектива появляется возможность вознаграждать труд тех педагогов (библиотекаря мы тоже привыкли считать нашим педагогом), которые вносят наибольший вклад в достижение данной школой тех целей, которые стоят перед школой. Раньше не было такой возможности: грамоту давали. Могу сказать, что новая система позволяет или вместо грамоты, или плюс к грамоте давать материальное вознаграждение. Поэтому еще раз скажу, что не безумцы же руководители образовательных учреждений. Я правильно вопрос понял? А ответил? Ну спасибо.

**И.С.Абашина:** Слово предоставляется руководителю Финансово-казначейского управления Юго-Западного округа Муравьевой Вере Семеновне.

**В.С.Муравьева:** Исаак Иосифович, у меня такой вопрос. У нас так сложилось на протяжении ряда лет, что в округе самая централизованная система обслуживания учреждений образования. Помимо тех 12 школ, которые участвуют в пилотном варианте, сейчас принято решение открыть лицевые счета практически каждому учреждению. Мне хотелось бы понять: какие

средства предполагается зачислять на эти лицевые счета и как скоро это произойдет. Почему я задаю этот вопрос? Меня как руководителя финансовой службы интересует: будет ли увеличен документооборот, который пойдет к нам, в Финансово-казначейское управление, и сможем ли мы свою работу организовать так, чтобы наши учреждения не чувствовали какие-то сложности и трудности, которые в связи с этим могут возникнуть у нас?

**И.И.Калина:** Вера Семеновна, сейчас на вопрос «Почему мы так оперативно открываем лицевые счета» Алексей Евгеньевич объяснит причину. А потом я отвечу.

**А.Е.Александров:** Коллеги, по-моему, Исаак Иосифович эту тему объяснил: нельзя быть свободным в отсутствии свободы. Вы не будете свободными, пока не сможете распоряжаться своими средствами. Поэтому не имея возможности составлять правильно сметы, не имея возможности оперировать теми средствами, которые находятся на расчетном счете, нельзя входить в новые условия финансирования, нельзя реализовывать 83-й закон. Нам надо немножко побыстрее в эту работу включаться. Конечно, наша вина, что может быть раньше эта работа шла более медленно. Но сейчас изменение нормативно-правовых документов заставляет нас несколько более активно входить в эту среду. Это безусловно должно сопрягаться с учебой, с самостоятельным пониманием и умением составлять сметы расходов своих учреждений. И тогда мы поймем, что то финансирование, которое переходит на расчетный счет нашей централизованной бухгалтерии, будет по сметам расходов плавно перетекать на расчетные счета учреждений.

**И.И.Калина:** Спасибо, Алексей Евгеньевич. Вера Семеновна, отвечу, что все, что мы делаем, мы делаем не одни. Мы делаем это всё вместе с Департаментом финансов и Департаментом экономического развития, то есть ни одного несогласованного шага мы не делаем. Алексей Евгеньевич, я просто хочу сказать, что желательно, чтобы темпы были в зоне ближайшего развития. Чтобы как с Тухачевским под Варшавой не получилось, что от обозов оторвались и проиграли кампанию. Поэтому людей все-таки надо подтягивать к тем темпам изменений, которые происходят. А дальше отвечаю: в перспективе на эти лицевые счета будут поступать все деньги данного учреждения, не только по нормативу, а все деньги. Но это абсолютно совместное решение: когда Департамент финансов пойдет на такое, тогда мы, естественно, тоже будем выполнять. Поэтому мы не даем никаких команд нашим учреждениям, не согласованных с Департаментом финансов. Есть совместный план реализации пилотного проекта. Я могу сказать, что в части финансовых механизмов он даже не нами разработан, а именно разработан Департаментом финансов, и мы строго идем по этому плану. Поэтому, я думаю, Вера Семеновна, у Вас, как ни странно, не вопрос, а некое видение этого механизма. Поэтому я очень буду благодарен, если Вы нам поможете его правильно реализовать в самой удобной форме для образовательных учреждений. Вы же тоже этого хотите.

**В.С.Муравьева:** Я все-таки хочу уточнить: помимо тех 12-ти, по которым мы будем работать в соответствии с принятыми решениями, речь идет о всех остальных.

**И.И.Калина:** Тогда можно я зачитаю записку, Вера Семеновна? «Уважаемый Исаак Иосифович! Группа директоров Юго-Западного округа прошла обучение по теме «Новые финансово-экономические механизмы обеспечения в системе образования в Москве» и не попала в число участников пилотного проекта, наша школа в том числе. И теперь, понимая, каковы принципы работы новых механизмов, начав в педагогических коллективах подготовку к предстоящим изменениям, могли бы мы присоединиться к пилотной группе школ с сентября 2011 года». Вот, собственно, ответ на Ваш вопрос. И ответ на Ваш вопрос дал Мэр, когда встречался в школе с представителями всех округов, директорами-участниками пилотного проекта. Там была одна директор школы, которая пока не участвует в пилотном проекте. Она сказала: «Вот, Сергей Семенович, Департамент нас не берет». А Сергей Семенович сказал: «Надо брать, Исаак Иосифович». Поэтому всех желающих принять участие мы сейчас зафиксируем, проведем учебу опять и будем по мере желания и готовности включать поквартально в пилотный проект. Для этого будет, естественно, дополнение к Постановлению Правительства Москвы, потому, что это не нашими приказами, это только Постановлением Правительства Москвы.

**В.С.Муравьева:** То есть мы об этом накануне будем знать?

**И.И.Калина:** Конечно.

**А.В.Чельшев:** Дело в том, что Вера Семеновна недоговаривает. Количество бюджетополучателей у нее вырастает в полтора раза, и она это прекрасно понимает.

**И.И.Калина:** Вера Семеновна, это более эффективные бюджетополучатели, чем окружное управление образования и Департамент образования.

**В.С.Муравьева:** Чтобы Вы правильно поняли позицию финансистов: мы не против, мы просто должны быть готовы, чтобы эту работу делать высококвалифицированно и качественно. Вы же нам сказали: качественно.

**И.И.Калина:** Вера Семеновна, я думал, у меня головная боль, чтобы директора были готовы, а оказывается это не только моя головная боль.

**В.С.Муравьева:** Я хочу сказать, что у нас в округе опять сложилась такая традиция: мы достаточно плотно работаем, и если у наших директоров будут какие-то сложности и трудности, то мы в состоянии и подучить, и рассказать. И сил у нас достаточно.

**И.И.Калина:** А вот Вера Семеновна гениальное предложение сформулировала: надо учить вместе. И нам, наверное, это надо. Спасибо, Вера Семеновна, спасибо большое. Это информация для размышлений.

**Т.Г.Мельник,** директор школы-интерната №19: Готовят ли наши московские педагогические институты экономистов от образования, потому что для всех наших школ сейчас самая большая проблема – это бухгалтер.

**И.И.Калина:** Мне кажется, мы всё с вами объединили: и экономисты, и бухгалтеры, и педагогический институт. Академия госслужбы не на вашей территории, а на Западной, да? Вот там есть великий ректор, один из лучших экономистов России. Он всегда убеждает, что принимать учить на специалиста в 17 лет неправильно, что человек должен изучить какую-то область человеческой деятельности, а потом в магистратуре получить специальность экономиста в этой области человеческой деятельности. Я с ним абсолютно согласен, поэтому мы сейчас договорились с Финансовым университетом, с той же Академией государственной службы при Президенте РФ, с Высшей школой экономики, с другими нашими вузами. Они готовы формировать группы (первую группу мы формируем для Финансового университета) по магистерским программам «Менеджер в системе образования». А про бухгалтеров в системе образования скажу, а Вера Семеновна меня поправит: мне кажется, так уж точно затачивать подготовку - бухгалтер в системе образования, бухгалтер в системе здравоохранения – наверное не надо.

**В.С.Муравьева:** Я думаю, что в практической работе все это тонкости познаются.

**И.И.Калина:** Давайте так: я сейчас попробую с теми вузами, которые готовят бухгалтеров, договориться о двухнедельных специализированных курсах. А открывать в педвузе подготовку «Бухгалтер школы» - это, мне кажется, так ограничивать будущую жизнь выпускника. Всю жизнь тогда крепостной: только в школе, больше нигде.

**И.С.Абашина:** Может быть, есть еще вопросы из зала. Только представляйтесь, пожалуйста.

**А.Ю.Верглинский:** Меня зовут Андрей Юрьевич Верглинский, я директор 18-й школы. Исаак Иосифович, вопрос к Вам. Совершенно замечательно Вы озвучили, что все дети у нас равны по финансированию независимо от того, в какую школу попадают. Но у нас есть дети, которые «равнее» остальных – это дети-инвалиды. Они сейчас включены в учебный процесс. Меня это интересует и как директора, и как просто жителя округа. Каким образом Департамент образования видит в новой экономической ситуации судьбу этих детей, потому что в любой норматив, который у нас есть сейчас, они не укладываются. Но это очень важная составляющая.

**И.И.Калина:** Спасибо. Я напомним, многие директора, кроме документов Москвы, изучали основу этих документов – это модельная методика нормативно-подушевого финансирования, федеральная методика 13 сентября 2006 года, ей скоро 5 лет. И там есть четкий пункт, смысл которого я не дословно, но точно передам. Он звучит следующим образом: если в общеобразовательной школе созданы все необходимые условия для обучения ребенка с особыми потребностями, то финансирование этого ребенка осуществляется по нормативу соответствующего учреждения, где он должен был бы учиться. Но при этом у меня есть просьба. Вы этих детей брали и без материальной разницы, без дельты. Дальше с переходом эта дельта, естественно, появится. Но я бы очень просил при всем моем огромном понимании задачи интегрированного обучения детей с особыми потребностями

понять, что обучение таких детей в общеобразовательной школе может оказаться пока для нас с Вами очень трудным. И поэтому я бы просил представителей школ для детей с особыми потребностями понимать, что не может быть, чтобы ежесекундно, с 1 сентября все дети, которых вы обучаете, оказались в общеобразовательных школах. Я заезжал в Лесную школу на Истре: там в самом деле созданы такие условия, какие создать в каждой отдельно взятой школе нереально ни сегодня, ни завтра и, боюсь, ни послезавтра. И конечно этим детям, при всех критических замечаниях в сторону отделения одних детей от других, все-таки гораздо эффективнее обучаться там. Другое дело, что во внеурочной жизни, особенно в каникулярный период, важно, чтобы эти дети объединялись с детьми школ и так далее. Но при этом на Ваш вопрос я отвечаю: особый норматив должен идти за ребенком особой категории. Посмотрите модельную методику, там есть специальный абзац.

**В.В.Басовский:** Здравствуйте, меня зовут Басовский Виталий Валерьевич, я учитель физики школы №2007 и член Совета молодых педагогов. Меня, как молодого педагога, интересуют пилотные проекты, но при этом я понимаю, что для их реализации необходимы люди, подготовленные особым образом. Исаак Иосифович, планируются ли какие-то программы, которые готовили бы кадры, в том числе и руководящие, для реализации пилотных проектов?

**И.И.Калина:** Не надо отвечать вопросом на вопрос, но я хотел бы понять: какая, с Вашей точки зрения, суперособая подготовка нужна для реализации пилотного проекта?

**В.В.Басовский:** Я рассматриваю вопрос участия в реализации пилотных проектов, в том числе, молодых педагогов, у которых после 2-3 лет работы в школе нет достаточного опыта для того, чтобы полноценно участвовать в проекте.

**И.И.Калина:** Спасибо, вот теперь я понял, что я хочу ответить. Я не понял, что Вы спрашивали, я понял, что я хочу ответить (смех в зале). То ли мы молодыми были самоувереннее, то ли увереннее, то ли наглее, может. Но я после института был уверен, что я на голову лучше всех учителей, у которых опыт потому, что они уже забыли то, чему меня только что научили. А уж сегодня-то у вас есть преимущество: вот я поступил в институт в 1968 году, а выпустился в 1972 году. И за эти 4 года ничего такого в мире не произошло. А сегодня ситуация уникальная. Мы все живем в цифровом мире, только разница между нами в чем? Вы в этом мире родились, то есть вы аборигены этого мира, а я туда насильно депортирован. У вас такое преимущество передо мной, учителем 70-х годов, которое мне и не снилось. Это мне вас сейчас нужно догонять, догонять, догонять, чтобы сравняться с вами по результатам. Поэтому дерзайте ради бога. Коллеги, ну поддержите молодого человека (аплодисменты). Спасибо.

**Т.Струков:** Меня зовут Тимофей Струков, председатель профсоюзной организации школы №2007. Сейчас начался пилотный проект, и рано или поздно надо будет оценить его результат: насколько успешно он прошел. Это значит, что сейчас была проведена оценка качества образования в школах,

которые начинают участвовать в этом пилотном проекте. Хотелось бы услышать, какое качество образования в этих школах, как оно было подсчитано, чтобы все могли понять и сравнить самостоятельно.

**И.И.Калина:** А я отвечу, что результатом пилотного проекта, я уверен, будет гораздо другая ситуация при приеме в первые классы этих школ через 5 лет, потому что важно, конечно, какие у них результаты ЕГЭ, и они всем известны, важно количество правонарушений.

**Т.Струков:** Я прошу прощения. Дело в том, что в школе, в которой я работаю, первых классов нет вообще. А нас интересует, как можно оценить. Может быть, мы имеющимися средствами будем повышать качество образования. Мы хотим понять, можем ли мы как-то оценить свое качество образования. Может быть, мы сами сможем его улучшить, а потом с Вашей помощью улучшить еще сильнее.

**И.И.Калины:** Если говорить очень серьезно, то оценка качества образования – это оценка всегда экспертная, и в первую очередь, это оценка того сообщества, ради которого мы работаем. Если говорить о качестве чисто предметном, учебном, то здесь есть опять же много составляющих. Я всегда отказываюсь рассматривать ЕГЭ как отдельно взятый элемент. Вот когда ЕГЭ в сочетании с огромным количеством олимпиад, которые сегодня проводятся (я напомним, что Всероссийская олимпиада теперь проводится по 21 предмету и должна проводиться с уровня каждой школы, 87 олимпиад Российского значения проводит Союз ректоров – это тоже результаты). Я ЕГЭ все годы рассматриваю как фильтр грубой очистки. Понятно, что говорю? ЕГЭ может определить тех ребят, которые не учились, и школы, в которых их не учили. Но вряд ли всерьез мы с вами можем дискутировать: тот, у кого 87 баллов или тот, у кого 90 баллов – кто из них лучше, кто хуже. Это, знаете ли, от многих элементов зависит. ЕГЭ очень четко и жестко выявляет то, что можно назвать браком. Это ЕГЭ делает замечательно, а вот устраивать рейтинг по ЕГЭ можно и нужно, но это каждая школа должна сама себе сделать. То есть мы готовы в принципе, если будет такая потребность, вывесить все результаты всех школ по ЕГЭ. Но это, поймите, абсолютно не административный рейтинг. Это информация: смотрите, сравнивайте. Это, конечно, результаты огромного количества олимпиад и конкурсов по предметным областям. Это в совокупности с результатами ЕГЭ учебные результаты. Я хочу, чтобы вы понимали: когда мы отбирали 125 школ, мы смотрели, чтобы школы не были заведомо очень слабыми, потому что получить приращение за 5 кварталов у очень слабой школы легко. И это ничего бы не доказывало: ну добавили денег, из «очень плохо» выросли до «просто плохо» – это тоже результат. Мы все-таки старались, чтобы 125 школ – это точно были не слабые школы, чтобы каждое приращение их результатов достигалось достаточно серьезным трудом. Еще раз говорю: я считаю, что главная оценка школе – это оценка сообщества, в котором она работает. Я вот сейчас смотрю, Евгений Александрович (Ямбург), на Вас. Вы не слушайте, что я дальше скажу. Я тут был недавно на юбилее школы, и в зале было... Сколько там было? (Подсказки аудитории: «Шесть тысяч»). Из зала было N тысяч положительных оценок работе этой

школы. И тогда придут мои службы надзора и контроля, выскажут свое мнение – ну, Евгений Александрович обязательно прислушается, я надеюсь. Но все-таки для меня мнение вот этого шеститысячного зала было гораздо важнее, чем любой результат контрольной работы, которая там пройдет, хотя я уверен, что результаты контрольных работ там тоже будут нормальные. Поэтому я еще раз говорю, что я уверен: через 5 кварталов в более позитивную сторону изменится отношение сообщества, но при этом у нас договор с этими школами, что мы каждую четверть проводим там диагностические работы вместе с ними, замеряем результаты. То есть сами за собой тоже наблюдаем. Хотелось бы, чтобы главным результатом было, чтобы родители учащихся этих школ были удовлетворены работой этих школ. Это будет самый главный результат.

**И.С.Абашина:** Предлагается завершить вопросы из зала и приступить к письменным вопросам.

**И.И.Калина:** Коллеги, есть вопрос сугубо персональный про вручение звания «Заслуженный учитель». Там есть график вручения. Когда там, 5 ноября? Давайте подождем, крепче будет. «Наш округ – ровесник первого полета человека в космос, и зачастую техническое оснащение наших школ убогое. Планируются ли какие-то перемены в оснащении современной техникой столичной школы? Страдают не только учителя, а прежде всего дети». Вы знаете, я не хотел об этом говорить, но я могу сказать, я сейчас уже много школ проехал, и что меня заставляет думать – так это кабинеты физики и химии. Давайте вместе подумаем, какие кабинеты физики и химии нам нужны в 2011 году. Закупать то, что скорее напоминает 1975 год, очень не хочется. Поэтому у меня простое предложение: я бы просил городское объединение учителей (вполне достаточно окружного объединения) сформировать требования к современному кабинету физики и кабинету химии. При этом я бы очень хотел, чтобы учли возможности современных информационных технологий и электронных образовательных ресурсов, потому что какие-то вещи могут сегодня быть заменены виртуальными лабораториями. Конечно, если юбку серной кислотой прожгла, то может быть, запомнит на всю жизнь, а если виртуально, то не на всю. Я очень прошу, давайте, одним из результатов встречи будет то, что методические объединения учителей физики и учителей химии округа сформулируют свое видение современного кабинета физики, современного кабинета химии. Но самое главное, я еще раз скажу, это твердое решение Мэра, он дал задание Департаменту информационных технологий, что все школы Москвы должны в ближайшие годы получить нормальный доступ в Интернет, и при сегодняшних информационных технологиях это, наверное, задача очень важная. Я дальше записки могу читать, да? «Начался пилотный проект в отдельных школах. Чтобы правильно оценить результат, требуется оценить состояние на текущий момент...» Это уже было.

**А.В.Челышев:** Откровенно говоря, когда мы договаривались с Исааком Иосифовичем об этой встрече, я сказал, что на одном из совещаний в прошлый вторник в Мэрии почему-то многие префекты высказывались, что столько неясностей, и вообще в образовательной среде сегодня идут революции, забастовки. Но судя по сегодняшней встрече я могу четко понимать, что на

территории Юго-Западного округа этого нет. (Аплодисменты в зале). И я могу быть спокоен, что мы сегодня готовы переходить к пилотным проектам, и все уже готовы участвовать в едином порыве. Я правильно вас понимаю?

**И.И.Калина:** Алексей Валентинович, мы с Верой Семеновной, я боюсь, с этим не справимся (смеется). «Чуть помедленнее, кони», ладно? Спасибо.

**А.В.Челышев:** Вы же анекдот обещали, Исаак Иосифович. Все же ждут сидят, не встают.

**И.И.Калина:** Есть замечательная байка про то, как Эдисон объяснял устройство телеграфа. Он рассказывал: вот электрические сигналы по кабелю идут, и с той стороны ... Потом к нему подходит дама и говорит: «Вы такую замечательную лекцию прочитали. Я всё поняла. Не поняла только одно: кабель из Европы в Америку лежит под водой, а почему телеграмма сухой приходит?» (смех в зале). Когда я объясняю, я все время думаю: удалось ли объяснить, почему телеграмма сухой придет и не надо бояться, что она мокрой доберется. Спасибо вам, коллеги.

**А.В.Челышев:** Еще одну байку тогда про Эдисона. Когда к нему в гости приходили друзья, то ... Про калитку знаете, да? Все про калитку знают. Друзья жаловались: почему с таким трудом надо открыть калитку, заходя в Ваш дом, а после с таким же трудом ее закрыть? Он говорит: «Ну как почему? Ваши движения всегда дают 60 литров воды в мою емкость» (смех в зале). Удачи вам!