

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ КРАСНОЯРСКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Практико-ориентированный альманах

Выпуск 1

Школьные управляющие советы



Красноярск 2007

Памяти
Анатолия Аркадьевича Пинского
посвящается

Содержание

Обращение редакционной группы.....

Вместо предисловия

Лученков А.В.

Ex libris

Пинский А.А. Главы из книги «Новая школа: Основы комплексного проекта обновления школьной экономики, управления школой и содержания общего образования».....

«Источниковедение»

«Основные принципы единой трудовой школы» От Государственной комиссии по просвещению, 16 октября 1918 г.....
Из Приказа Государственного комитета СССР по народному образованию от 15 августа 1989 года № 667

«Об активизации процессов создания и функционирования советов общеобразовательных учреждений» Из письма Министерства образования Российской Федерации № 196/11 от 12.02.96.....

Письмо Министерства образования и науки РФ «О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений» от 0.04.2004 № АФ-144.....

Личная интерпретация истории

Минов В.А. Школьному управляющему совету не следует повторять ключевую ошибку совета общеобразовательной школы.....

Зимин Е.Ю. Основания для создания и развития системы государственно-общественного управления образованием с учетом сложившейся практики в Советском районе г. Красноярска.....

Минов В.А., Райсвих Н.К. Красноярские школьные управляющие советы: действуем в интересах каждого.....

«Стройплощадка» (апрель 2004 – декабрь 2006)

Манкевич Т.В. Ученики в управляющем совете школы.....

Хныкина В. А. Управляющий совет как место участия всех субъектов образовательного процесса в управлении школой.....

Коломиец В.И. Зачем нам управляющий совет.....

Гридасова Т.А. Управляющий совет школы. Становление и первые шаги.....

Киримов В. Ю. Участие учащихся в управлении образовательным учреждением как один из шагов к становлению гражданской

позиции.....
Волкова Л.Р. Государственно-общественное управление школой – самостоятельная инновационная технология.....
Журавлева О. В. Государственно–общественное управление как фактор активизации органов самоуправления образовательного учреждения и изменений в социуме.....
Квасова Л.Б., Караванец Н.В. Управляющий совет школы №145 г. Красноярск.....
Крутеня Л.В. Как создавались управляющие советы школ в Балахтинском районе.....
Шелухина Л.А. Делиться властью – трудная наука.....
Головина О.Д. Механизмы, способствующие созданию моделей государственно-общественного управления в Советском районе г. Красноярск.....
Цвигун Л.Н. Становящаяся практика государственно-общественного характера управления современной школой в Шушенской муниципальной системе образования.....
Гридасова Т.А. Управляющий совет – инициатор проектной деятельности в школе.....

«Инструкция по использованию»

Седельников А.А. Методические рекомендации по созданию, развертыванию и организации деятельности управляющих советов.....

И это – факт!

Численность управляющих советов образовательных учреждений на декабрь 2006 (по данным Краевой информационной автоматизированной системы управления образованием).....
Школы, участники движения по созданию управляющих советов, – победители конкурса инновационных образовательных учреждений национального проекта «Образование».....

Рефлексия

Крутеня Л.В. Качество жизни или качество образования: что первично? (или место системы образования в реализации 131 ФЗ).....
Потехина А.А. Первые итоги работы управляющего совета Тюльковской средней школы Балахтинского района.....
Минова М.В. Какие управляющие советы мы строим?.....

Разберемся...

Зимин Е.Ю. Типологизация управляющих советов.....
Райсвих Н.К. Система управления школой (по материалам изучения уставов общеобразовательных учреждений).....

«Кто мы? Какие мы?» По материалам анкетирования членов управляющих советов школ (июнь 2006).....

Со-беседование

Материалы беседы Владимира Минова и Ольги Дашковской «Новые задачи образования вынуждают заниматься новыми системами школьного управления».....

ПРОжекты, ПРОгнозы, ПРОекты и ПРОч.

Соколов Л.В. Необходимость изменения организации муниципального управления образованием, связанная со становлением управляющих советов в образовательных учреждениях.....

Крутень Л.В. Управляющий совет школы – средство реализации идеи местного самоуправления.....

Крутень Л.В. Изменение структуры управления образованием на муниципальном уровне.....

Райсвих Н.К. Возможный вариант организации системы государственно-общественного управления образованием на муниципальном уровне (для Балахтинского района).....

Предложения о внесении поправок в закон «Об образовании» Красноярского края.....

Контексты

Васильев В.В. Управляющий совет как фактор формирования гражданской ответственности у участников образовательного процесса школы.....

Чувашева Е.А. Как подготовить будущего учителя к работе в управляющем совете образовательного учреждения?.....

Чурсина Г.И., Метелева Л.Ю. Специализация «Общественная работа в управляющих советах»: первые итоги.....

Краснощекова П., Осипов А. Некоторые предложения по созданию уклада в Красноярском педагогическом колледже № 1.....

Вержук М., Дегтяренко А., Клюева Д. Создание Совета студентов как органа студенческого самоуправления.....

Титова П. Главное лицо в школе – ребенок.....

Кузенкова Е. Хочу работать в инновационной школе.....

Нечаева А. Мои мысли по поводу главной функции управляющего совета школы.....

Дмитриев В.А., Рюмина Л.С., Привалихин С.А. Технология инновационного проектирования.....

Манкевич Т. В. Национальный проект «Образование» - «кто получит миллион?» или как я работала в экспертной комиссии.....

Уважаемые коллеги!

Перед вами первый выпуск Практико-ориентированного альманаха «Вопросы управления красноярским образованием». Это новый проект, у которого, надеемся, будет долгая и удачливая жизнь. Уже есть идеи, чему должен быть посвящен второй выпуск, третий... Осталось только написать тексты.

Первый выпуск альманаха полностью посвящен школьным управляющим советам – коллегиальным представительным органам управления образовательными учреждениями, процесс создания которых в Красноярском крае начался в апреле 2004 года с началом федерального эксперимента «по апробации управляющих советов школ и нормативно-правовой базы их существования».

Одна из основных идей сборника в том, чтобы подвести черту под той деятельностью, которую участники движения по созданию школьных управляющих советов, осуществили за два с половиной года в рамках и за рамками федерального эксперимента. Черту, под которой, как правило, начинается подсчет и описание результатов.

Это не значит, что деятельность по созданию коллегиальных представительных органов образовательных учреждений завершена, она просто переходит в новое качество. От эксперимента, пробы – к спокойной, взвешенной, планомерной работе.

Однако то, что уже сделано, продолжает оставаться ресурсом для нового, источником идей для очередных проектов. Чтобы идеи жили и ими могли пользоваться люди, необходимо оформлять их в тексты. «Только мысль, схваченная сетью слов, живет и действует. Все остальное уносит ветер...»- писал Ян Парандовский.

Самое главное в этом сборнике – его авторы, чьим трудом и создан альманах. Редакционная группа намеренно не усердствовала с редакционной правкой. Тексты сборника – оригинальны, как и люди их написавшие. Мы следовали изречению А.С.Макаренко, который утверждал что «книги – это переплетенные люди».

В альманахе помещены статьи разных этапов периода 2004-2007 гг. В них, как в зеркале, можно увидеть часть жизни красноярского образования. Увидеть отдельных людей и коллективы, увидеть то конкретное, что они делали и сделали, что при этом думали, в чем сомневались, что еще собираются сделать.

Увидеть и вместе с ними включиться в работу.

*Редакционная группа:
Надежда Константиновна Райсвих
Владимир Александрович Минов
Леонид Владимирович Соколов*

Вместо предисловия



Лученков А.В.,
заместитель руководителя
агентства образования
администрации Красноярского края

Тема государственно-общественного управления в образовании все больше обсуждается в последнее время, и теперь не только в образовательных кругах.

В самом начале становления практики управления школой с привлечение родительской общественности вызывало много вопросов. От вопросов директора и администрации образовательного учреждения «А зачем мне это надо?» до непонимания родителей, которое по смыслу выражалось в вопросе «А где в управлении наше место?» В Красноярском крае сделан не один шаг на пути совершенствования системы управления образовательными учреждениями. Удалось существенно продвинуться от простого финансового участия родителей в деятельности образовательного учреждения до понимания роли родителей в управлении образовательными процессами.

Как любое нововведение, коллегиальные способы управления в школе должны пройти некоторый эволюционный путь. От «незрелых» форм работы, к «зрелым». От простых функций контроля, обеспечивающих открытость деятельности образовательного учреждения, до полноценного участия в управлении – подготовке решений, участии в реализации этих решений, аналитической работе и т.п. Должна родиться особая категория людей от общественности, которых можно характеризовать как общественные управляющие в образовании.

Коллегиальные способы управления школой существенным образом меняют ее статус и отношение к ней родителей и учеников. Со-участие в деятельности школы запускает механизмы ее стабильного функционирования. Управляющие советы призваны по-хорошему «держат в тонусе» администрации образовательных учреждений, с одной стороны, но с другой стороны, принятые таким органом решения имеют статус «общественно-согласованных», и поэтому особенно ценных.

Кроме того, управляющие советы, включающие в себя школьников, безусловно, являются образовательными институтами и формируют важные деятельностные качества.

Накопленный опыт построения и работы управляющих советов в условиях Российской Федерации и Красноярского края, безусловно ценен, и наверняка будет полезен всей педагогической и родительской общественности.

Ex libris

Анатолий Аркадьевич Пинский



*Главы из книги
«Новая школа: Основы комплексного проекта обновления школьной
экономики, управления школой и содержания общего образования»
М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2002*

8. Государственная и общественная составляющие управления

Безусловно, что данный замысел не может быть реализован *только снизу*, без задействования *федерального властного ресурса*, который в этом случае насущно необходим в следующих своих качествах:

- идеологический и политический ресурс;
- нормативно-правовой (с использованием инструментов, находящихся в пределах исключительной компетенции федерального законодательства, постановлений Правительства и актов Министерства образования);
- научный и исследовательский;
- финансовый (финансовая поддержка из федеральных фондов, в целях стимулирования процессов реформирования национального образования, является общей практикой в развитых странах, в том числе и в федерациях, имеющих децентрализованную школьную систему).

Но дело не ограничивается только федеральным уровнем власти. Власть всех уровней – федерального, регионального и местного – должна всё больше не столько регламентировать отдельные элементы школьной образовательной жизни (от недельных расписаний уроков, посредством всяческих БУПов, до пресловутых детальных постатейных смет бюджетного финансирования), сколько осуществлять *нормальные функции государственного регулирования образовательного рынка*, то есть:

- выступать в качестве заказчика оплачиваемых из бюджета образовательных услуг,
- вести сертификацию обращающихся на рынке образовательных продуктов,
- контролировать санитарные и технические условия обучения,

- осуществлять публичный контроль качества образовательных результатов,

- обеспечивать значимой и надежной информацией всех участников образовательного процесса и т.п.

Разумеется, при соответствующих изменениях нигде не должен возникать «вакуум ответственности». Всякая редукция тех или иных элементов прямой государственной регламентации должна сопровождаться симметричным возникновением не менее эффективных звеньев общественного управления. Только так может строиться сбалансированная система государственно-общественного управления в образовании¹. При этом также надо трезво говорить не об *отчуждении*, но о *делегировании* некоторых государственных управленческих функций. Власть может всегда востребовать их обратно, в случае неэффективного употребления. Образно говоря, государство не должно иметь в собственности 100% «школьных акций», но вполне имеет основания, по крайней мере, на длительную перспективу, сохранять за собой их «контрольный пакет».

Заметим, что опыт стран с развитой системой государственно-общественного управления показывает: участие родительской и иной общественности в управлении школой, например в форме «управляющих советов»², governing body, оказывается и педагогически, и экономически, и управленчески весьма эффективен. Подобные советы полномочны в таких ключевых вопросах, как (а) решения по консолидированным школьным бюджетам (включая государственные и внебюджетные финансы) и (б) решения по назначению директора школы (возможно, с последующим согласованием решения в органе государственной/местной власти³). Представляется, что обсуждаемый системный проект обязан включить в себя, в первую очередь, именно эту проблематику, и тогда можно будет получить ценный опыт по апробации конкретных форм реализации важнейшего – и до сих пор практически не реализованного в школьной сфере – принципа государственно-общественного управления образованием.

9. Попечительские советы – Управляющие советы

В настоящее время все больший интерес вызывает проблема соотношения понятий «*Попечительский совет*» - «*Управляющий совет*»

¹ Именно в образовании. Никто не призывает строить аналогичную модель в армии или в системе ГУИН.

² Например, в Англии подобные управляющие советы школ включают в себя: (1) представителей от родителей учеников, (2) представителей педколлектива и персонала, (3) директора, (4) полномочного представителя местной власти. При этом члены первых двух категорий избираются, директор принимается на работу по найму совета, представитель власти направляется в совет «сверху». Лица, принадлежащие четырем вышеназванным категориям, далее могут кооптировать в состав совета иных членов (в том числе, попечителей и спонсоров школы, политиков местного уровня, авторитетных деятелей науки или культуры и т.д.). Данный опыт прекрасно себя оправдал и, как представляется, должен быть апробирован в порядке широкого эксперимента.

³ Эта норма, кстати, соответствует российской букве закона и практике в отношении назначения ректора вуза.

(имеется в виду – в школах). В этой связи весьма важно пояснить их принципиальные особенности.

Понятия Попечительского совета (ПС) и Управляющего совета (УС) значительно различаются.

Во-первых, по своим семантическим коннотациям: ПС «попечительствует», «вспомоществует» и т.п., а УС – собственно «управляет». Ср. в англ. Governing Board (или Governing Body). Также ср. с нем. Hilfsorgan – Verwaltungsorgan (букв. «помогающий орган – правящий орган»).

Во-вторых, с понятием ПС (конкретно – в общеобразовательных учреждениях РФ) следует непосредственно соотносить уже ряд нормативных актов, в первую очередь Правительственное постановление от 10 декабря 1999 г. N 1379 «Об утверждении Примерного положения о попечительском совете общеобразовательного учреждения» и Указ Президента РФ от 31 августа 1999 г. N 1134 "О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в Российской Федерации".

В этих нормативных актах де-факто была реализована именно логика «попечительства», что естественно, в результате чего эти органы (попечительские советы) не приобрели каких-либо управляющих функций.

Кратко поясним это, посредством рассмотрения наиболее характерных фрагментов данных документов.

Указ сначала говорит о целях создания ПС, а именно о целях: «дальнейшего развития государственно-общественных форм управления в сфере образования и дополнительного привлечения внебюджетных финансовых ресурсов для обеспечения деятельности общеобразовательных учреждений», а затем конкретизирует эти цели следующим образом:

«1. Считать необходимым создание в государственных и муниципальных общеобразовательных учреждениях попечительских советов, имея в виду установление общественного контроля за использованием целевых взносов и добровольных пожертвований юридических и физических лиц на нужды общеобразовательных учреждений» (курсив мой – А.П.)

Отсюда видно, что цель ПС, по данному Указу, состоит (а) в поиске дополнительных внебюджетных денег для школы, и (б) в установлении общественного контроля за их использованием. Далее это незначительно варьируется в п. 2, абз. 2 Указа, где Правительству предписывается «разработать мероприятия, направленные на увеличение целевых взносов и добровольных пожертвований юридических и физических лиц на нужды общеобразовательных учреждений».

Никаких собственно *управляющих* функций Попечительскому совету в такой логике не отводится.

Со своей стороны Правительство РФ, приняв Примерное положение о ПС, никаких управляющих функций также ему не отвело, более того – даже возможный зачаток одной из управляющих функций (контроль) был раскрыт в весьма нечетком и неимперативном виде.

А именно:

(1) Примерное положение не определило напрямую исходные *функции* ПС, но с самого начала зафиксировало, (п.1) что все функции ПС определяются «уставом общеобразовательного учреждения». Поскольку уставы государственных и муниципальных школ создаются на основе Типового положения об общеобразовательном учреждении, а в последнее никаких новых императивных записей введено не было, то ситуация вполне де-юре могла оставаться такой, какой она и была до Указа и до Постановления (что, по существу, и состоялось).

(2) Положение никак не определило, в сколь-либо ясной форме, *состав* ПС, воспользовавшись фигурой (п.2), что в его состав «могут входить участники образовательного процесса и иные лица, заинтересованные в совершенствовании деятельности и развитии общеобразовательного учреждения» (в этом пункте – впрочем, как и в иных – неясно, что нового дало Положение, ведь подобные лица могли входить в состав ПС и до цитируемых Указов и Постановлений).

(3) Далее, утвержденное Постановлением примерное Положение попыталось конкретизировать задачи, решаемые ПС, но все они оказались сформулированы под знаком «*содействия*» (то есть именно «попечения»), следующим образом:

«Попечительский совет:

1) содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития общеобразовательного учреждения;

2) содействует организации и улучшению условий труда педагогических и других работников общеобразовательного учреждения;

3) содействует организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий общеобразовательного учреждения;

4) содействует совершенствованию материально-технической базы общеобразовательного учреждения, благоустройству его помещений и территории».

Таким образом, выражаясь юридически, Попечительский совет был исполнен, в данных документах, как сугубо факультативный (необязательный) орган с весьма неопределенными «содействующими» функциями⁴.

Теперь обратимся к существу и объему того понятия Управляющего совета (УС), которое является одним из центральных в данном проекте. Излишне оговаривать, что это есть не столько изобретение автора, сколько предложено по аналогии с известным опытом Governing Boards из зарубежных школьных систем⁵.

⁴ Более тонкие, но при этом также весьма серьезные юридические вопросы, также связанные с правовой неопределенностью цитированных документов и самого статуса Попечительских советов, анализируются в кн. «Правовые проблемы модернизации образования»/ Б.Рудник, И.Рожков и др. – ИРО ГУ-ВШЭ, М., 2002 (стр. 29-48).

⁵ Ср.: «В США система была перестроена следующим образом: руководители школ получили широкие полномочия, позволявшие им определять практически все аспекты деятельности

Во-первых, УС должны стать *управленческими* органами школы (что, повторяю, отражено с самого начала в их названии).

Во-вторых, предлагается *схема состава УС*, с обязательным участием:

- представителей родителей учеников школы (относительное большинство, порядка 50%);
- представителей педагогического коллектива, а также иного персонала школы (порядка 25%);
- представителя учредителя школы (от органов местного самоуправления/органов управления образованием);
- директора школы;
- представителей местной общественности, деловых кругов, попечителей и проч.

В-третьих, для конкретизации *собственно управленческих функций УС* предлагается следующий их набор:

- принятие решений по расходованию внебюджетных средств школы;
- визирование (согласование) решений по расходованию бюджетных средств;
- принятие решений по стратегическим вопросам режима работы и жизни школы, по основным хозяйственным вопросам (5/6-дневка, время начала занятий, школьная форма, приоритетные направления инвестирования средств, ремонта и проч.)
- педагогические вопросы (состав школьного компонента; формы организации учебного процесса)
- кадровые вопросы (согласование персоналии директора, назначаемого учредителем; либо назначение директора по согласованию с учредителем).

Из всего сказанного уясняются существенные отличия понятий Попечительского и Управляющего советов. Или, иначе, отличия *попечительства* (в образовании) от *общественного участия в управлении* (образованием). Другой вопрос, который должен, среди прочих, решаться в рамках проекта «Новая школа» - это правовое оформление понятия Управляющего совета и, естественно, апробация на практике различных моделей его организации и работы.

возглавляемых учреждений; контроль же над руководителями и влияние на политику школ заинтересованные стороны должны были осуществлять через институт Правления школами (School Governance). Для этого была разработана и принята соответствующая законодательная база, и в школах были образованы Советы школ. Аналогичная идея была реализована в Англии, но с существеннейшим отличием – здесь государство, стимулируя создание Управляющих школьных советов, в значительно меньшей мере «устранилось» из системы школьного образования, ставив за собой функцию контроля и фасилитации изменений (Cooper, Bruce S. LOCAL SCHOOL REFORM IN GREAT BRITAIN AND THE UNITED STATES: POINTS OF COMPARISON – POINTS OF DEPARTURE. Educational Review, 1990, Vol. 42 Issue 2).

«Источниковедение»

*«Изучая фрагменты прошлой реальности,
важно уметь делать логические умозаключения о том,
что означает сам факт их наличия,
уметь воспроизводить на их основании взаимосвязанную картинку той
культуры, того общества, остатком которого они являются»*
Источниковедение. Учебное пособие.

*«Основные принципы единой трудовой школы» От Государственной
комиссии по просвещению, 16 октября 1918 г. (цитата)*

«...Дети должны участвовать во всей школьной жизни. Для этого они должны пользоваться правом самоуправления и проявлять постоянную активную взаимопомощь. Готовясь стать гражданами государства, они должны возможно раньше чувствовать себя гражданами своей школы.

Школьное самоуправление должно разделить на три рубрики:

во-первых, участие учащихся в руководящих советах школы согласно правилам, указанным в ... Положении о единой школе;

во-вторых, это самоуправление чисто ученических групп. Здесь надо избегать того, чем в высочайшей мере грешит американская школа, - выделения на основе избирательного права своего рода маленьких тиранов или несменяемых олигархов, каковое зло еще усугубляется, если таковая олигархия назначается учителями. Класс или какая-нибудь другая группа учеников должны самоуправляться всею массою. Для этого учреждается возможно большее количество должностей; обязанности распределяются на несколько пунктов, начиная с эксперта по спорам, возникающим за игрою, судьи, представителя класса перед учителем и кончая заведующим классной доской, чистотой классных полов, порядком в буфете с посудой и т.д.

Должности эти не должны быть долгосрочными. Дети должны дежурить на них от одного дня до двух недель, смена должна происходить по очереди или по жребию. Мудрая афинская демократия из опасения избирательной интриги и псевдодемократического засилья провела эти начала даже и в трагически серьезное дело государственной администрации. Там оно, конечно, могло приносить большой вред. В деле же самоуправления школьников, касающемся лишь маленьких вопросов их быта, добрые стороны такого обыкновения далеко превышают его невзгоды;

в-третьих, ученикам должен быть предоставлен полный простор в деле организации всякого рода обществ, постоянных или временных. Пусть устраивают они научные кружки, редакции журналов, политические клубы, общества для устройства выставок, для спорта, для организации балов, спектаклей, хоров, оркестров и т.д.

Здесь желательно братское, на равных с учениками условиях, участие в этих обществах учителей. Среди этих обществ неоценимое воспитательное и учебное значение имеет и должен иметь школьный кооператив.

Таковыми, в общем, чертами определяется внутренний школьный быт. Общественное мнение учеников должно быть достаточно сильно и, когда нужно, должно проявляться в форме известного общественного приговора нарушителям того реального и свободного, но все же прочного порядка, к которому устремляется школа»

Приказ Государственного комитета СССР по народному образованию от 15 августа 1989 года № 667.

В соответствии с постановлением Президиума Верховного Совета СССР от 10 октября 1988 года «О задачах Советов народных депутатов в свете решений февральского (1988 г.) Пленума ЦК КПСС по демократизации народного образования» приказываю утвердить Положение о совете средней общеобразовательной школы.

Председатель Гособразования СССР Г. А. ЯГОДИН

ПОЛОЖЕНИЕ

О совете средней общеобразовательной школы

1. Общая часть

В целях содействия

- осуществлению самоуправленческих начал,
- принципа выборности директора школы;
- развитию инициативы в работе школьного коллектива;
- повышению самостоятельности школы в решении вопросов организации учебно-воспитательного процесса и финансово-хозяйственной деятельности;
- расширению коллегиальных, демократических форм управления создаются и действуют органы самоуправления: конференция и совет школы.

Органы школьного самоуправления работают в тесном контакте с администрацией и общественными организациями школы и в соответствии с действующим законодательством.

Районный (городской) совет по народному образованию оказывает необходимое содействие работе органов самоуправления школы.

2. Конференция

2.1. Высшим органом самоуправления школы является конференция школьного коллектива. Делегаты с правом решающего голоса избираются на конференцию собраниями коллективов учащихся II и III ступеней школы, учителей и других работников школы, родителей и представителей общественности в равном количестве от каждой из трех перечисленных категорий.

2.2. Конференция:

избирает прямым тайным голосованием совет школы, его председателя и директора школы (который утверждается соответствующим советом по народному образованию), определяет срок их полномочий;

принимает Устав школы и вносит в него необходимые изменения;

утверждает основные направления совершенствования и развития школы, повышения качества и эффективности учебно-воспитательного процесса, определяет язык (языки) обучения, привлекает дополнительные финансовые средства для укрепления и развития материально-технической базы школы;

при необходимости создает временные или постоянные комиссии, штабы, советы по различным направлениям работы школы и устанавливает их полномочия.

2.3. Конференция проводится не реже одного раза в год.

3. Совет школы

3.1. В период между конференциями в роли высшего органа самоуправления выступает совет школы.

3.2. Совет школы:

организует выполнение решений конференции школьного коллектива, осуществляет контроль за реализацией предложений и критических замечаний членов коллектива;

утверждает план развития школы;

совместно с директором представляет интересы школы в государственных и общественных органах, а также, наряду с родителями (лицами, их заменяющими), интересы учащихся, обеспечивая социальную защиту несовершеннолетних при рассмотрении вопросов, связанных с определением их судьбы;

по представлению методического (педагогического) совета школы выбирает профили дифференциации обучения и трудовой подготовки, устанавливает компоненты содержания образования, находящиеся в компетенции местных органов управления народным образованием и школы;

устанавливает режим работы школы, продолжительность учебной недели и учебных занятий (без изменения общего размера протарифицированной работы педагога), возраст приема в I класс (6—7 лет), необходимость и вид ученической формы, по согласованию с районным (городским) советом по народному образованию и Советом народных депутатов;

определяет количество первых, а также последующих классов, выбирает один из двух графиков каникул и определяет сроки их начала;

осуществляет контроль за подбором и расстановкой педагогических и других кадров школы; выступает с инициативой расторжении трудовых договоров с лицами, не соответствующими занимаемой должности;

проводит аттестацию педагогических работников школы; вносит предложения в квалификационную комиссию при органах управления народным образованием о присвоении учителям квалификационных

категорий; рекомендует педагогических работников на областные и республиканские курсы повышения квалификации, стажировку (в том числе и за рубежом), в аспирантуру;

представляет педагогических и других работников школы к различным видам поощрения, включая материальное поощрение из средств школы;

поддерживает общественные инициативы по совершенствованию и развитию обучения и воспитания молодежи, творческие поиски и опытно-экспериментальную работу педагогов;

определяет пути взаимодействия школы с научно-исследовательскими, производственными, кооперативными организациями, добровольными обществами, отделениями творческих союзов, другими государственными и общественными институтами с целью создания необходимых условий для разностороннего развития учащихся и творческой деятельности педагогов;

контролирует рациональное расходование бюджетных ассигнований на школу; формирует собственный школьный фонд, используя различные источники финансирования; обеспечивает централизацию и распределение средств школы для решения перспективных вопросов ее развития;

заслушивает отчеты о работе отдельных педагогов, директора школы и его заместителей, вносит на рассмотрение конференции предложения о продлении или прекращении полномочий директора, а также предложения по совершенствованию их работы;

в рамках действующего законодательства принимает необходимые меры, ограждающие педагогических работников и администрацию школы от необоснованного вмешательства в их профессиональную и должностную деятельность;

пресекает любые попытки командно-административного диктата по отношению к коллективу школы, ограничения его самостоятельности;

входит по этим вопросам в соответствующие партийные, советские и другие органы.

Совет школы работает в тесном контакте с администрацией, партийной, профсоюзной, комсомольской и пионерской организациями.

Все его решения своевременно доводятся до сведения школьного коллектива, родителей (лиц, их заменяющих) и общественности.

3.3. В состав совета школы входят представители педагогических работников, учащихся II и III ступеней, родителей (лиц, их заменяющих) и общественности. Норма представительства в совете и общая численность совета определяются конференцией школьного коллектива. При очередных выборах состав совета, как правило, обновляется не менее чем на треть.

3.4. Для решения текущих вопросов совет школы может избрать из своего состава бюро, конфликтную и ревизионную комиссии, функции и полномочия которых определяются Уставом школы.

3.5. Совет школы собирается не реже 4 раз в год. Члены совета школы выполняют свои обязанности на общественных началах. Конференция школьного коллектива может досрочно вывести члена совета из его состава.

3.6. Решение совета школы является правомочным, если на его заседании присутствовало не менее двух третей состава совета и если за него проголосовало не менее двух третей присутствовавших, среди которых были равномерно представлены все три категории членов совета.

Решение совета школы, принятые в пределах его полномочий и в соответствии с законодательством, обязательны для администрации, всех членов школьного коллектива.

3.7. Член совета школы может потребовать обсуждения любого вопроса, если его предложение поддержит треть членов совета.

*Из письма Министерства образования Российской Федерации
№ 196/11 от 12.02.96*

Об активизации процессов создания и функционирования советов общеобразовательных учреждений

В последние годы в общеобразовательных учреждениях России активизировались процессы создания и функционирования советов общеобразовательных учреждений. В настоящее время созданы советы в 80% общеобразовательных учреждений, из них половина - активно действуют.

...Однако поступающая в Министерство образования Российской Федерации информация, изучение и анализ работы советов общеобразовательных учреждений свидетельствуют, что их деятельность не стимулируется органами управления образованием, что приводит к недостаткам в их деятельности.

В соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании" (ст.35) и Типовым положением об общеобразовательном учреждении, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 31.08.94 № 1008, управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Одной из форм самоуправления является совет учреждения. В состав совета, как правило, избираются педагоги, обучающиеся, их родители (законные представители), представители учредителей и общественных организаций.

Порядок выборов совета и вопросы его компетенции определяются уставом общеобразовательного учреждения.

Во многих общеобразовательных учреждениях руководители создают препятствия для организации деятельности выборного органа, чем ущемляют права участников образовательного процесса, лишают их возможности участвовать в управлении школой, гимназией, лицеем. Даже там, где созданы советы, обучающиеся и их родители (законные представители) не знают об их деятельности. В уставах общеобразовательных учреждений не определена компетенция совета общеобразовательного учреждения.

Такая позиция руководителей общеобразовательных учреждений затрудняет формирование социальной активности, воспитание

гражданственности обучающихся и ограничивает права участников образовательного процесса (обучающихся, родителей (законных представителей) и педагогов).

Ослаблению функционирования советов общеобразовательных учреждений во многом способствует пассивность общественности, родителей и учредителей в осуществлении законодательно закрепленных за ними функций и полномочий.

Признавая большую социальную значимость создания и функционирования советов общеобразовательных учреждений, учитывая предложения руководителей органов управления образованием и общеобразовательных учреждений и поддерживая предложения Международной ассоциации содействия школьным советам по стимулированию деятельности советов общеобразовательных учреждений, Министерство образования Российской Федерации рекомендует органам управления образованием субъектов Российской Федерации:

- обеспечить соблюдение законодательства Российской Федерации в области образования, уделив особое внимание соблюдению законных прав участников образовательного процесса в части их участия в управлении общеобразовательным учреждением;

- изучить опыт работы руководителей подведомственных им общеобразовательных учреждений по активизации работы советов, а также проанализировать причины и обстоятельства, затрудняющие создание и функционирование советов общеобразовательных учреждений;

- регулярно информировать педагогическую и родительскую общественность о формах самоуправления в общеобразовательных учреждениях, об опыте работы и допущенных нарушениях в их деятельности;

- организовать курсы повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений по вопросам деятельности советов на базе региональных ИПК и ИУУ.

Письмо Министерства образования и науки РФ «О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений» от «0.04.2004 № АФ-144

Министерство образования и науки Российской Федерации считает, что усиление общественного участия в управлении общеобразовательными учреждениями является одним из важнейших направлений развития российского образования.

В целях развития демократического, государственно-общественного характера управления образовательными учреждениями в системе общего образования, широкого привлечения к управлению образовательными учреждениями представителей профессионального педагогического

сообщества, родителей (законных представителей) обучающихся, выпускников образовательных учреждений и представителей местной общественности прошу поддержать инициативу общеобразовательных учреждений, муниципальных органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений.

Министерство образования и науки Российской Федерации готово оказывать правовую, методическую и организационную помощь органам управления образованием и общеобразовательным учреждениям в проводимой работе.

А.А. Фурсенко

Личная интерпретация истории

«Историческая интерпретация является по преимуществу точкой зрения, ценность которой состоит в ее плодотворности, в ее способности пролить свет на имеющийся исторический материал, побудить к открытию нового материала, помочь осмыслить и обобщить его»
К. Поппер

Школьному управляющему совету не следует повторять ключевую ошибку совета общеобразовательной школы

Минов В.А.,
начальник отдела систем
управления
агентства образования
администрации
Красноярского края



Настоящее есть следствие прошедшего,
а потому непрестанно обращай взор свой на зады,
чем сбережешь себя от знатных ошибок.
К.Прутков

Введение и благодарность людям

Школьному управляющему совету необходимо научиться улучшать школьную жизнь. Научиться задумывать и осуществлять перемены к лучшему в жизни своего школьного сообщества. Это единственный путь становления его как школьного управляющего совета. Группе людей, именуемой «управляющий совет», еще необходимо стать управляющим советом! И стать управляющим советом группа людей может только тогда, когда она берет на себя ответственность за перемены к лучшему и последовательно ведет школьное сообщество по пути этих перемен!

Низкий поклон и глубокая благодарность всем тем людям, которые пришли в школьные управляющие советы Красноярского края! Появление управляющих советов как таковых уже изменило ситуацию в образовании и уже является заделом для перемен к лучшему. Уже очевидно, можно приводить примеры и доказывать фактически, что в управляющие советы пришли активные люди, и они желают улучшений в школах. Более того, многие люди, пришедшие в школьные управляющие советы, имеют опыт

управления улучшениями в иных сферах социальной жизни, они успешны в улучшении состояния своих семей.

Предостережение

Но разве не такие же замечательные люди пришли в конце 80-х годов прошлого века в советы школ?! Разве не проявляли государственные управляющие органы реальную поддержку советам школ?! И люди пришли замечательные и поддерживали и полномочия передавали. А не «срослось». Почему? Наш ответ прост: потому что у советов школ не получилось улучшать школьную жизнь. Если бы у них получалось, то тогда они бы были успешны в управлении. А если бы они были успешны, то общество не позволило бы им стать фактом нашей истории. И мы сейчас не «отстраивали» бы их вновь под новым брендом - «школьные управляющие советы».

Зачем вам полномочия, если у вас нет задач?!

Почему не получилось советам школ конца 80-х – начала 90-х годов прошлого века улучшать школьную жизнь? По нашему мнению, причин много и причины разного происхождения, но одна из основных - советы школ не «увидели» задач улучшения школьной жизни. Иными словами, советы школ оказались бессодержательными. Нам могут возразить и обязательно возразят, что, дескать, это не так, задачи у советов школ были и наверняка сошлется на Положение о совете общеобразовательной школы (Приказ государственного комитета по народному образованию от 15 августа 1989 года № 667). Но в Положении нет задач в части улучшения школьной жизни. В Положении сформулированы компетенции совета школы. Иначе говоря, определен круг полномочий, законно представленных этим нормативно-правовым актом совету общеобразовательной школы. Полномочие есть официально предоставленное право что-то определенное делать совету школе.

Полномочие – это возможность регулировать, подстраивать какую-либо сторону жизни школы в интересах реализации какой-то задачи. Например, совет школы «заслушивает отчеты о работе отдельных педагогов, директора школы и его заместителей» или «контролирует рациональное расходование бюджетных ассигнований на школу» (это полномочия в соответствии с Положением о совете общеобразовательной школы) в интересах решения задачи – «увеличение числа обучающихся 10-х и 11-х классов нашей школы, реально осваивающих учебную программу по физике на отметку «4» и «5»».

Можно исполнять полномочия и не решать ни какую задачу.

«Заслушивает отчет о работе директора» - заслушали. «Контролирует рациональное расходование бюджетных ассигнований» - посмотрели соответствующие финансовые документы школы. Задач улучшения жизни школы нет, а исполнение полномочий советом школы есть.

Анализ конкретных Положений о конкретных советах конкретных школ, проведенных благодаря такой замечательной вещи как Интернет, показывает, что задач нет и в Положениях.

Для примера приведем текст раздела «Задачи совета общеобразовательной школы» одной из школ Красноярского края:

«Создание условий для творческой активности педагогов, направленной на выявление и развитие способностей личности, эффективной реализации ее творческого, интеллектуального и физического потенциала;

Содействие в работе по совершенствованию учебно-воспитательного процесса;

Создание условий для дополнительного образования обучающихся;

Оказание помощи в проведении оздоровительных, культурно-массовых, спортивных мероприятий;

Оказание помощи по целесообразному использованию денежных средств и материальных ценностей;

Содействие в укреплении материально-технической базы, благоустройстве помещений и территории, оборудовании кабинетов, мастерских, актового и спортивного залов;

Содействие в работе по улучшению условий труда педагогического и обслуживающего персонала;

Привлечение общественности к решению вопросов развития школы;

Защита законных прав учащихся, работников школы в пределах своей компетенции».

А для каких конкретных улучшений школьной жизни этот совет школы «создает», «содействует», «оказывает» и «привлекает»?!

Переформатируем этот ключевой вопрос – этот совет школы пришел для того, чтобы что сделать? «Содействуя» и «защищая» - что сделает совет школы? Что должно появиться в жизни школы нового, чего не было до совета школы? Что изменится в том самом «учебно-воспитательном процессе» за счет того, что совет школы «содействует в работе по совершенствованию учебно-воспитательного процесса»?!

Что такое «школа» и для чего существует «управление школой»

В общеобразовательной школе два основных рабочих процесса. Скажем иначе, общеобразовательная школа как социальный институт создана для того, чтобы осуществлялись два рабочих процесса. Предназначение общеобразовательной школы – воспроизводить, поддерживать, совершенствовать два рабочих процесса:

- обучение каждого ребенка в соответствии с принятыми в данный исторический момент времени учебными программами и стандартами;

- сохранение жизни и здоровья каждого ребенка.

Мы утверждаем, что «улучшать школьную жизнь» - это значит добиваться позитивных изменений в содержании и состоянии двух основных школьных рабочих процессов.

Предназначение органов школьного управления – обеспечивать воспроизводство, функционирование и развитие дела обучения и сохранения каждого ребенка в школе. Улучшения в деле обучения и сохранения каждого ребенка – есть единственный показатель эффективности и результативности работы органов школьного управления. Если школьное управление не имеет задач улучшения двух основных рабочих процессов, то, наверное, это тоже управление, только не школой, а чем-то другим. Например, и это достаточно распространенная сегодня практика, управление дополнительным образованием детей в стенах школы.

Драма с участием советов общеобразовательных школ

Советы общеобразовательных школ образца последних десятилетий прошлого века, несомненно, старательно исполняли свои полномочия. И содержательные задачи были, наверняка. Но задачи эти были не про школу, мимо основных школьных рабочих процессов. Потому и не «срослось», потому советы общеобразовательных школ бесконфликтно создавались и бесконфликтно отошли, «канули в Лету».

Еще раз акцентируем, в советы общеобразовательных школ пришли лучшие силы тогдашнего общества. Пришли с желанием изменить к лучшему образование нового поколения. Пришли...и ушли. И если мы не будем специально понимать, что же произошло с советами общеобразовательных учреждений, то и школьные управляющие советы могут уйти, так и не сумев занять то место, которое им предназначено занимать.

Почему же советы общеобразовательных школ не сумели «увидеть» задач улучшения школьной жизни? А кто бы им подсказал! В тот период вся управленческая рать образовательного ведомства старательно скрывала, что школа не умеет и не стремится уметь учить каждого ребенка успешно и успешно сохранять его жизнь и здоровье. Это был тот период, когда школа, вместе с «грязной водой» негативных сторон социализма, выплескивала и «ребенка», стремительно сбрасывая с себя стандарты и саму идею общего обязательного образования народа, ценности каждого российского ребенка. Сбрасывало на фоне псевдорыночного переустройства общества, вымывания из школ пассионарной части педагогов и усиления самосохраняюще-терапевтических процессов «зомбирования собственными педагогическими заморочками» оставшейся части работников школ.

Смысл и назначение современных школьных управляющих советов

Прошло двадцать лет. Новое поколение детей, родителей. Новое поколение учителей и директоров школ. Обновилось общество и обновилось образовательное государственное ведомство. Открыли возможность для нового прихода общества в школу – школьные управляющие советы. И люди пришли! Это факт! Это новая реальность части наших школ.

Зачем пришли школьные управляющие советы? Это ключевой вопрос, ответ на который определяет содержание стратегии поддержки хода становления этих советов.

Мы отвечаем на этот вопрос так. Школьные управляющие советы есть выразители общественного настроения, проводники постепенно оформляющегося общественного требования – «успешное обучение и успешное сохранение каждого красноярского ребенка в школах». Не каждого обучать и не каждого сохранять в красноярских школах умеют замечательно. Если бы не было глубинной общественной потребности (выражаемой самими детьми, родителями, общественно-настроенными школьными работниками, дальновидными представителями власти) в школьной успешности каждого ребенка, то люди бы не пошли в школьные управляющие советы. Зачем, если в школе все нормально и, следовательно, школьное управление справляется и том виде, в каком оно существовало в «досоветовский» период? Школьные управляющие советы пришли для того, чтобы поставить и удержать в системе управления новые цели – цели «успешного обучения и успешного сохранения каждого ребенка в красноярских школах». Эта цель не свойственна нынешней системе управления школьным образованием. Новые, общественные по своей природе, цели призваны поставить и удержать школьные управляющие советы. Для того чтобы школа начала соответствовать новым общественным целям, она вынуждена улучшать и переустраивать два основных школьных рабочих процесса. Школьные управляющие советы пришли управлять ходом перестройки школы под новые общественные цели.

Управление не имеет дело с мечтами и фантазиями. Управление имеет дело с социальной реальностью и конкретностью. Управление обеспечивает изменения в этой самой социальной реальности. Управление формулирует задачи изменения, работает в соответствии с этими задачами и измеряет наличие факта достижения или не достижения поставленных задач. Следовательно, конкретный школьный управляющий совет вынужден сформулировать конкретные задачи улучшения состояния двух основных рабочих процессов в своей школе. Или он постепенно прекратит свое существование, как не нужный, излишний, бесполезный, не системный случай в школьной жизни.

Прошу на это утверждение обратить внимание идеологов «общественного участия в управлении школой»! «Участвовать в управлении» можно и нужно только ради своих специфических интересов. Только в том случае, если без этого участия эти специфические интересы не соблюдаются. Не выделен интерес – не состоится «участие»! Не выделяя специфического интереса школьных управляющих советов, мы готовим им бесславное и короткое будущее. Не понимая природы нового общественного прихода в школы, мы рискуем еще раз за последние 20 лет потерять общественную энергию переустройства общего образования.

Не повторяйте чужие ошибки

Анализ показывает, что в массиве положений красноярских школьных управляющих советов нет задач в части двух основных рабочих процессов. А в ходе многочисленных рабочих встреч с управляющими советами, ровно наоборот, содержательный и перспективный тон возникает тогда, когда участники начинают обсуждать реальное положение в части обучения и сохранения каждого ребенка. Но в организующих деятельность управляющих советов документах нет этого содержания.

Нам представляется, что есть несколько причин этого явления.

Первая – легкое отношение к документам, регламентирующим и определяющим содержание общей деятельности управляющего совета. Все, что не оговорено, не сформулировано, не зафиксировано в признаваемом всеми документе – все это не становится предметом коллективной деятельности группы людей.

Вторая – положения пишутся «на века». А как можно сформулировать рабочие задачи на века?! Тогда это не задачи, а вечные проблемы. Все в этом мире временно. Временно пришли в школу управляющие советы. Они пришли выполнить свое предназначение и уйти в историю, обустроив место для нового поколения руководителей общеобразовательных структур. Мы уверены, что когда система общего образования научится учить и сохранять каждого ребенка – управляющие советы станут излишними, поскольку общественная потребность будет удовлетворяться. Поэтому надо подходить к школьным управляющим советам как к неизбежному временному явлению. Следовательно, и положение об управляющем совете писать не на века и назначение управляющего совета прописывать посильное и конкретное.

Обратите внимание

В заключении, и в подтверждение наших соображений, прошу всех, кто умеет «обращать внимание», обратить внимание на одно знаменательное обстоятельство сегодняшней практики становления школьных управляющих советов в Красноярском крае. В тех школах, директора и педагогические коллективы которых идут по непростой дороге признания ценности каждого ребенка, его успешного обучения и сохранения - в тех школах края и управляющие советы быстро становятся «на ноги» и обретают управленческую и политическую мощь.

Итак

Школьному управляющему совету необходимо научиться улучшать школьную жизнь. Научиться задумывать и осуществлять перемены к лучшему в жизни своего школьного сообщества. Это единственный путь становления его как школьного управляющего совета.

Основания для создания и развития системы государственно-общественного управления образованием с учетом сложившейся практики в Советском районе г. Красноярск

Зимин Е.Ю.,
начальник управления образования
администрации Советского р. г. Красноярск



Одним из важнейших приоритетов системы образования России недалекого прошлого, начиная с 1999 года, с Указа Президента РФ, настоящего и ближайшего будущего является усиление общественного участия в управлении системой образования. Одним из лидеров в реализации этого приоритета федеральной политики образования является система образования Красноярского края, а на муниципальном уровне в крае Балахтинский район и Советский район г. Красноярск. На наш взгляд, заслуживает внимания тот факт, что последние пять лет в стране Красноярский край имеет большие достижения в развитии движения попечительства об образовании. И Красноярский край, по сути дела, возглавил новое движение в России по созданию в школах управляющих советов (УС).

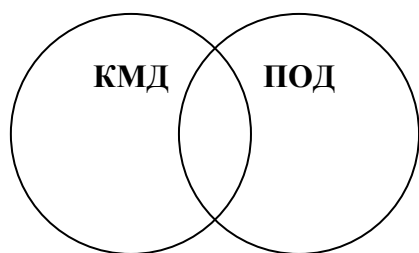
На наш взгляд, это лидерство носит не случайный характер, а наоборот, имеет глубокие корни и основания, история которых уходит в 80-е и 90-е годы прошлого столетия. В основании пирамиды нынешних успехов в реализации практики государственно-общественного управления системой образования в ее высшем проявлении – управляющих советов в образовательных учреждениях – лежит три важнейших основания, которые в суперпозиции дали этот эффект.

Основание первое: коллективная мыследеятельность (КМД) участников образовательного процесса. Реализация, начиная с 80-х годов в краевой системе образования практики использования способов коллективной мыследеятельности (КМД), позволила создать широкую систему использования в образовании способов и технологии коллективной мыследеятельности, начиная от использования коллективных способов обучения в рамках краевого инновационного комплекса коллективного способа обучения (КИК КСО) и в школах края до проведения многочисленных оргдеятельностных игр, управленческих сборов и семинаров с разными категориями профессионально-педагогического сообщества (педагогами, методистами, руководителями образовательных учреждений, руководителями муниципальных систем образования вместе с

региональной стратегической командой Главного управления образования и ведущими учеными Красноярского края). За эти годы в крае развернулось целое движение сторонников коллективного способа обучения, во главе которого стояли и стоят ведущие ученые и педагоги-практики красноярского образования: Дьяченко В.К., Мкртчян М.А., Вебер Г.М., Минов В.А., Карпович Д.И. Это движение имеет многочисленную команду и большое количество последователей из числа руководителей, педагогов и родителей, создана Ассоциация, освещается деятельность в газете «Вестник КСО». Но самое главное, что продукты деятельности КИК КСО нашли свое продолжение не только в других краевых инновационных комплексах – «Развивающее обучение» и «Индивидуально-ориентированный способ обучения», – но и в районных инновационных комплексах, так как в основе лежал основной способ – коллективная мыследеятельность.

Основание второе: программно-организационная деятельность (ПОД). Благодаря усилиям команды управленцев, педагогов и ученых красноярского образования в 80 – 90-е годы были созданы первые программы развития краевой системы образования, заложены в практику основы программно-организационной деятельности. У истоков этой практики стояли такие яркие представители российской педагогической мысли, как Соколов В.С., Болотов В.А., Аверин С.П., Фрумин И.Д., Вебер Г.М., Вычужанина Г.А., Рубцова С.Г., Минов В.А., Реморенко И.М. и другие известные ученые и практики.

В настоящее время стало нормой иметь краевые, муниципальные программы развития образования и программы развития образовательных учреждений в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе.



Что важно отметить, эти программы создаются и оформляются на основании уже указанного выше способа коллективной мыследеятельности. «Пересечение» (рисунок 1) способа коллективной мыследеятельности и программно-организованной деятельности дает взаимный эффект: способ КМД получил широкое распространение на просторах края, многократно увеличил

число использующих в своей повседневной практике управленцев и педагогов, а программно-организованная и проектная деятельность, используя способы коллективной мыследеятельности, резко улучшила качество создаваемых и реализуемых программ и проектов. Примером может служить реализация уже шести российско-британских проектов: КЕМР-1, КЕМР-2, SAS-1, SAS-2, ЕМА и Мега-проекта «Развитие образования в России»; программы подготовки учителей английского языка, программы гражданского образования. Особенно это проявилось при участии команды Красноярского края в Мега-проекте в 2000-2003 годах. Красноярская система образования и в настоящее время является активным участником реализации

многочисленных российских и международных проектов, и есть серьезные основания, что это движение будет только расширяться, ускоряться и становиться более мощным, так как есть идеология, технологии и их носители.

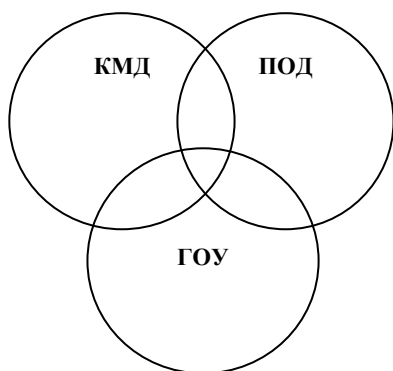
Основание третье: вовлечение в процесс управления образованием общественных субъектов или государственно-общественного управления (ГОУ). С середины 90-х годов в крае стали появляться прецеденты участия общественности в управлении школой, в расчет не берется опыт шефствующих предприятий советских времен, так как он носил идеологический и экономический характер времен социализма, где всем в конечном итоге управляло государство. Планомерная работа центра «Сотрудничество» по расширению движения общественно-активных школ дала свои результаты: создан актив педагогов, учащихся и родителей, которые получили опыт создания первых социально значимых проектов в системе образования.

В 1997 году была начата работа в части институционального оформления привлечения общественности к делам школы: создан первый в Красноярском крае Благотворительный фонд попечительства об образовании школы-комплекса № 143 г. Красноярска. Это событие произошло под руководством директора школы № 143 Зимина Е.Ю. и будущего председателя попечительского совета благотворительного фонда Седельникова А.А. Удачная практика была подхвачена в Советском районе г. Красноярска: в период с 1997 по 1999 год созданы подобные некоммерческие организации в школах №№ 22, 144, 149, а потом и в других городах края – Железногорске, Сосновоборске.

Огромным толчком усиления общественной составляющей в управлении образованием в крае стало участие Красноярского края в российском Мега-проекте «Развитие образования в России» под руководством Вычужаниной Г.А. Благодаря участию в проекте были созданы десятки практик вовлечения общественности в управление школой, разнообразных форм попечительства в образовательных учреждениях, но венцом этой практики стало создание муниципальных фондов попечительства об образовании в городах Енисейск (население – 21 т. чел.), Лесосибирск (население – чуть менее 100 т. чел.), в Советском районе г. Красноярска (население – более 230 т. чел.) и городе Канск (население – чуть менее 100 т. чел.).

Благодаря соорганизации попечительства на муниципальном уровне в Советском районе г. Красноярска удалось с 2001 по 2003 годы увеличить число школ и детских садов, имеющих юридически оформленные благотворительные общественные некоммерческие организации с 7% до 35% учреждений образования района. В настоящее время только в Советском районе около 80% школ имеют институты попечительства в виде некоммерческих организаций. Опыт работы, полученный в период реализации Мега-проекта, используется в настоящее время в Балахтинском районе, г. Шарыпово, Ленинском районе г. Красноярска и в создании

Некоммерческого партнерства «Общество попечения об образовании» в г. Красноярске.



Такой успех красноярского Мега-проекта, на наш взгляд, был обусловлен совпадением трех составляющих, которые описаны выше, а именно: I основания – коллективной мыследеятельности, II основания – программно-организационной деятельности, III основания – вовлечения в процесс управления образованием общественных субъектов, для краткости будем обозначать эту составляющую как государственно-общественное управление. Таким образом, на схеме это можно изобразить как три окружности (три основания), которые имеют в пересечении общую площадь (рисунок 2).

В настоящий период времени можно считать, что управляющие советы образовательных учреждений – высшая стадия государственно-общественного управления системой образования.

На вызванное удивление федеральной рабочей группы по поводу очень быстрого распространения опыта создания управляющих советов следует отметить, что у этого феномена есть веские и глубокие обоснования.

Мы можем констатировать наличие кумулятивного эффекта развития (многократно усиленного) в региональной, муниципальной, межшкольной и школьной практике; это становится возможным там, где одновременно используются способы коллективной мыследеятельности, программной организации деятельности и опыт государственно-общественного управления в системе образования и вокруг нее.

Можно высказать гипотезу, что если хоть одно основание при реализации каких-либо работ и проектов отсутствует, то образовательный и управленческий эффект от реализации будет слабый, нулевой или даже отрицательный.

Так, не даст должного эффекта создание управляющего совета в школе, где не освоены способы коллективной мыследеятельности, и при попытках программирования и проектирования будущей деятельности административная команда будет постоянно скатываться к авторитарным способам решения задач, в лучшем случае к консультативным, пользуясь классификацией Виктора Врума (1960 год).

Согласно исследованиям классика менеджмента Виктора Врума было доказано, что участие в принятии решения оказывает позитивное влияние на отношение к работе и положительную мотивацию. В дополнение к этому он показал, что величина влияния является функцией определенных личных характеристик участников. Люди авторитарного склада и люди со слабой потребностью к независимости остаются безучастными к возможности участвовать в принятии решений, в то время как люди, склонные к равенству,

и люди с сильной потребностью к независимости развивают положительное отношение к делу и большую мотивацию для достижения более эффективной производительности за счет их участия в решении. Таким образом, групповой, коллективный способ принятия решений и мыследеятельности может привести к положительным эффектам.

Также могут ожидать большие трудности школы, не имеющие предварительного опыта государственно-общественного управления до создания управляющего совета и соответствующего опыта создания и работы различных общественных организаций: ассоциаций выпускников, благотворительных фондов и некоммерческих организаций родителей, попечителей и учителей, детских общественных организаций и т.д.

Трудности возникнут в связи с незрелостью общественного субъекта, с отсутствием у него опыта решения проблем с использованием способов коллективной мыследеятельности и как следствие невысоким уровнем программирования будущей совместной деятельности.

Опыт лучших учреждений и муниципальных систем образования, в частности Советского района, показал, что необходимым и достаточным условием достижения максимальных образовательных и управленческих эффектов является многолетнее освоение большинством участников образовательного процесса способов коллективной мыследеятельности и навыков программно-организованной деятельности на протяжении ряда лет, которое в конечном итоге выливается в дальнейшую многолетнюю плодотворную практику совместной деятельности с родительской общественностью, которая со временем оформилась в юридически и финансово самостоятельную организацию со своей системой выборов, структурой управляющих органов, имеющих свое имущество, полномочия и несущую ответственность по взятым на себя обязательствам перед всем родительским сообществом.

Влияние такого органа на эффективность работы школы и управляющих коллегиальных органов будет огромным, и это необходимо обязательно учитывать руководству школы. То же самое можно сказать и о влиянии на управление школой и будущих и действующих управляющих советов, сформированных общественных организаций, представляющих педагогические сообщества, детские общественные организации и ассоциации выпускников.

В этой ситуации создание и работа управляющего совета практически сведется к переговорам, согласованию своих и чужих интересов по поводу общественного управления школой, согласованию нормативно-правовой базы самих юридических некоммерческих организаций с Уставом школы, использованию способов коллективной мыследеятельности для повышения качества программно-организованной деятельности для достижения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей образовательного учреждения.

Красноярские школьные управляющие советы: действуем в интересах каждого

Минов В.А.,
начальник отдела систем
управления
агентства образования
администрации
Красноярского края



Райсвих Н.К.,
главный специалист отдела

Статья создана на материале тех школьных сообществ Красноярского края, где действуют управляющие советы. Краевая рабочая группа выражает признательность всем участникам школьных Управляющих советов края за исключительную честность и добропорядочность и уверена, что если у управляющего совета есть совесть, то за его стратегию можно не беспокоиться.

1. Оправдание своеобразия

Что поделаешь, ну уж очень большой Красноярский край. И люди здесь живут по-разному. Одни крестятся двумя перстами, другие конструируют очередные космические аппараты, третьи воспитывают кадетов и мариинских гимназисток, а четвертые собираются на зимний промысел в тайгу-матушку. Ну что тут поделаешь – все это Красноярский край. И у всех «разных» красноярцев есть свой «разный» интерес в общем образовании. У каждого свой.

Да и сами деятели красноярского общего образования разные в своей «непростоте». Некоторые исследователи образования это обстоятельство «непростоты» именуют «красноярским педагогическим феноменом». Кое-кто, в духе Л.Н. Гумилева, связывают его с местными ландшафтами, тектоническими разломами, сибирской пассионарностью и традиционной

самостоятельностью сибиряков. Кто-то, с «исходом» (в первой половине 80-х годов прошлого столетия) многочисленной группы молодых университетских математиков, физиков, психологов в область педагогики.

Все эти факторы нужно помножить на так называемый «сибирский характер»⁶ и мы получаем существенную характеристику контекста становления школьных управляющих советов в крае - в некоторых красноярских поселениях, таких непохожих по образу жизни, по отношениям к своему прошлому и по видению предстоящего будущего, своеобразные сибиряки, исходя из собственных интересов, взялись переустроить управление школьной жизнью.

Поводом, способствующим обстоятельством, поддерживающим условием, «провокатором» их активности стала идея «школьного управляющего совета», так вовремя появившаяся благодаря могучей целеустремленности группы А.А.Пинского.⁷

Другим важнейшим основанием для активности красноярцев является непреложная поддержка процесса переустройства школьного управления общественно-государственным деятелем, начальником Главного управления образования администрации края Г.А.Вычужаниной.

2. Конструирование управляющих советов на основе: понимания происходящего в школах края, постановки жизненно важных задач для системы управления, опоры на культурные образцы

2.1 Разнообразие «конструкций» красноярских школьных управляющих советов. Основание способа понимания результативности «конструкций»

⁶ «...Дело в том, что мы называем «сибирским характером». Ведь есть такое устойчивое выражение в России с положительным зарядом... Я когда-то имел первый опыт общения с выходцами вот из этих мест. Я смотрел на своего нового знакомого и думал про себя:»Дурака валяет, или действительно такой правильный человек». Потом посмотрел и абсолютно точно пришел к убеждению, что нисколько мой товарищ не играет, а вот он такой и есть...»

Из интервью Президента России В.В.Путина красноярской телекомпании «Афонтово».

Заметим также, что проблематикой воспитания сибирского характера активно занимается видный деятель образования, доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор М.И.Шилова.

⁷ А.А.Пинский в своих работах определил школьный управляющий совет как «коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

И именно он твердо и дальновидно отстаивает три существенные характеристики школьного управляющего совета в России:

«Коллегиальность» (руководство, осуществляемое не единолично, а группой лиц);

«Полноправное участие школьников»;

«Реальные властные полномочия».

В 2004 году энергия группы Пинского пробила брешь в постсоветской обороне школы. Пробила, поставив рядом два словосочетания «управляющий совет школы» и «разрешили федеральный эксперимент». В «пролом» устремились сотни школ. Правда, сейчас его спешно заделывают немного зазевавшиеся профессиональные «оборонщики». Но на это им уже нужны годы. Прецедент действующих управляющих советов не воробей, вылетит – не поймашь.

Единственным безусловным общим моментом, объединяющим «управленческие стройплощадки» края, является то, что во все «конструкции» включен «управляющий совет, как коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

Иными словами, все школьные инициативные группы⁸ создают управляющие советы и они по своим формальным параметрам соответствуют приведенному выше емкому определению, автором которого является А.А.Пинский.⁹

А сами «конструкции» разнообразны. Разнообразие их есть следствие неодинаковых интересов, образов жизни и видов на будущее. Люди, создавая управляющие советы, преследуют всевозможные цели, потому и получаются многообразные управляющие советы.

Это утверждение понятно всем. Оно банально до тех пор, пока к взаимосвязи конкретных целей субъекта создания управляющего совета и конкретного облика управляющего совета относишься как к «факультативному» явлению, а не как к ключевому обстоятельству практики становления управляющих советов и не как к инструменту анализа происходящего.

Часть школьных инициативных групп края копируют устройство государственного управления в России. У них есть свои основания и свои цели. Они убеждены в продуктивности демократического подхода к формированию властных структур. Следовательно, их облик управляющего совета, его смысл и назначение очень напоминает Государственную Думу. А директор школы (с неотъемлемой тенью учредителя за спиной) – Президента. Следствие такого подхода – установка на то, что управляющий совет есть орган стратегического управления и контроля «по крупному». Соответственно, есть своеобразные «депутатские приемные», ящики под «жалобы трудящихся» (но уже в духе современности, не деревянные, а электронные) и спланированные «встречи с избирателями».

Плох или хорош такой управляющий совет? Такой вопрос невозможен.

Какой класс задач способна решать так сконструированная система управления школьной жизнью? Вот такой вопрос возможен и продуктивен.

В некоторых школах сложились сильные общественные организации (попечительские, «компьютерные», спортивные и т.п.) с ясно выделенной собственностью в жизни школьного сообщества¹⁰. Руководители этих

8 «Школьными инициативными группами» в крае стали называть группы, которые начали, образно говоря, «заводить» школьное сообщество и «на себе» строить управляющий совет. Как правило, они в полном составе стали попадать в управляющий совет. Следовательно, школьные инициативные группы все еще действуют, поскольку «строительство» управляющего совета продолжается.

⁹ Работа А.А.Пинского «Школьные управляющие советы (сущность понятия и положение дел на апрель 2004 г.)».

¹⁰ Под «школьным сообществом» в крае принято понимать совокупность участников текущей жизни конкретной школы ((включая в нее школьников, работников школы, родителей (первых –

организаций вошли в состав управляющего совета наряду с «депутатами» от школьников, учителей и родителей. Учредитель назначил своего представителя. Кооптировали в совет значимых людей местного сообщества. По смыслу и назначению получилась замечательная, действительно нужная, ответственная «переговорная площадка».

Понятно, что такая система управления может решать другой класс задач.

Есть школьные инициативные группы, которые решили сконструировать управляющий совет для целей усиления власти сегодняшних попечителей школы. Почему бы и нет? Наделенные властью олигархи способны вдумчиво выслушать и понять школьников и учителей (через их представителей в совете) и сделать то, что не смогут сделать «демократы» и «переговорщики».

Школьные управляющие советы в некоторых селах края, введя в свой состав глав сельских администраций и хозяев экономической жизни села, по сути дела постепенно могут стать «пультом управления» жизнью поселения. Достаточно проанализировать «повестку дня» такого школьного управляющего совета, чтобы убедиться в том, что совет принимает решения по важным аспектам жизни поселения, да еще и организационную работу по своим же решениям берет на себя.

Все разнообразные конструкции школьных управляющих советов, которые придумали люди (и которые еще придумают) нужны им. Пока они (управляющие советы) нужны людям для их целей – они (управляющие советы) жизнеспособны.

Но, по нашему мнению, уже сейчас есть конструкции школьных управляющих советов в крае с короткой жизнью, а есть - с большой жизненной перспективой.

Перспектива зависит от того, на какой класс управленческих задач замахнулись конкретные строители новой системы управления, действительно ли решение этих задач будет обеспечивать улучшение жизни людей, улучшится ли жизнь учителей, школьников, родителей по существу или по мелочам.

Перспектива зависит от того, преобразуется ли целостная система организации и управления школьной жизнью (где управляющий совет центральный элемент) или продляется жизнь существующего способа управления, в которую добавляется «родственный» ей (по духу и устройству) управляющий совет.

2.2 Изыскание начал постановки задачи для управляющего совета с «большой жизненной перспективой»

Как улучшится школьная часть жизни конкретной семьи, если несколько раз в год в кабинете директора соберется управляющий совет и:

отцов и матерей, вторых – бабушек и дедушек), попечителей и благотворителей, общественных и властных деятелей и любого другого человека, вкладывающего в содержание жизни этой школы)), находящихся в событийных отношениях.

- утвердит стратегию развития школы в условиях нормативно-подушевого финансирования;
- согласует бюджет школы;
- утвердит сроки каникул;
- примет решение о награждении попечителей за участие в подготовке школы?

Не все ли равно для этой семьи: жить при «царе-батюшке» (директоре школы) или при «парламентской республике» (управляющем совете)?

Начнем объясняться с реальных ситуаций.

В одной из сельских школ Красноярского края работает краевая аттестационная комиссия. Идет аттестация школы. Председатель комиссии в беседе с членами управляющего совета школы спрашивает о том, с какими своими проблемами обращаются в управляющий совет школьники, и просит привести конкретный пример. Заместитель председателя совета (почитаемый житель села, пенсионер) приводя пример, рассказывает о том, что в школе работает учитель физики, который хорошо знает свой предмет, но никак не может найти общий язык с ребятами. Это ведет к тому, что многие ребята неуспешны в освоении физики. Председатель комиссии предлагает очевидное и привычное решение – нужно взять в школу другого учителя. На что член управляющего совета отвечает – тут простого пути нет. Поскольку, учитель физики - человек из нашего села, он и его семья живут вместе с нами, разделяя наши насущные заботы, и управляющий совет пока не нашел решения, приемлемого для **каждого участника** этой непростой ситуации.

На краевой августовской педагогической конференции выступают две девушки: одна – выпускница престижной городской школы (новоиспеченная студентка, остающаяся членом управляющего совета своей школы), другая – ученица 9-го класса хорошей, но далекой сельской школы (и тоже член управляющего совета). Устроители мероприятия попросили их представить участникам конференции реальные интересы красноярских школьников, проанализировать возможности реализации этих интересов в школах и указать на обстоятельства школьной жизни, препятствующие реализации интересов. Оказалось, что ключевой интерес таких школьников в том, чтобы школьное обучение было организовано так, чтобы, в конце концов, «**учили меня**, а не класс». Школьница из далекого села рассказала о том, что у нее есть свой индивидуальный образовательный план и ей приходится обращаться к учителям помимо их уроков. **Каждый учитель** различно реагирует на ее обращения и у **каждого** разные интересы. И это обстоятельство является важнейшим условием **ее личного** образовательного пути.

Начало учебного года традиционно сопровождается появлением длинных очередей в магазинах, торгующих учебной литературой. Учителя осваивают новые, на их взгляд, более эффективные учебные курсы, требующие новых учебников, которых не имеет школьная библиотека. Родители, у которых есть средства на покупку учебников, стоят в очередях, задавая друг другу вопросы о том, действительно ли по этим учебникам их

ребенок будет лучше учиться? Родители, стесненные в средствах, задают вопросы чиновникам управления образования – как им быть? И получают с точки зрения закона «Об образовании» совершенно правильный ответ: «Формирование образовательной программы, выбор учебных программ и учебников – это прерогатива школы. Если вас не устраивает образовательная программа вашей школы, вы можете перевести ребенка в другую». Но при этом ни чиновники, ни родители не задаются вопросом – «что такое «школа»?»

На вопрос «что такое школа?» только чиновник и директор школы, не сомневаясь, ответят – «школа – это общеобразовательное учреждение». Отец, мать, бабушка или дедушка скажут, что «школа – это место, куда в течение уже многих лет ходит по утрам их ненаглядный ребенок и его там чему-то учат». Школьник ответит – «школа, это то место, где я и мои друзья учатся в 5б классе». Учитель – «школа – это то место, где я зарабатываю на жизнь, обучая детей физике».

На вопрос: «а за счет чего вы успешны или неуспешны в школе?», участники в своих рассуждениях рисуют следующую картину – в центре «Я сам» (нуждающийся, мыслящий и действующий), связанный «ниточками» отношений и взаимодействий с другими «ОН», «ОНА», «ОНИ» (которые тоже нуждаются, мыслят и действуют). «ОНИ» («он», «она») зависят от того, что делаю «Я» и, ровно наоборот, «Я» вынужден действовать так, поскольку, «ОНИ» («он», «она») действуют определенным образом. На следующем шаге рассуждений эта «канва» реальной школьной жизни «вышивается» конкретными ситуациями, в которых разворачиваются конкретные сюжеты и в них участвуют конкретные персоны учителей, родителей, школьников, директора.

Говорят представители краевого сообщества (*стенограммы, май 2005*):¹¹

Глава поселкового совета: «В последние годы школы утратили роль авангарда на селе, инициатора. Вспомните старые времена, любые начинания на селе – учительство... Агитаторы, художественная самодеятельность... Может быть потому, что это со временем утратилось, школы замкнулись в своем мире. Мы почаще общаемся со школой и немножко знаем, что там происходит. Но большинство же людей не знает, что там происходит, какие эксперименты в школе проводят, где школа участвует, чем занимается»

Домохозяйка: «Школа сегодня занимается очень многими сторонами жизни, а образованию все меньше и меньше уделяет внимания. Это опасно. Это мое мнение как родителя, что школа занимается чем угодно, активно берется за какие-то вопросы, но от этого страдает качество образования. Меня это беспокоит как родителя и как члена сообщества»

Воспитатель детского сада: «Меня волнует проблема воспитания наших детей. Чтобы дети умели вести себя в обществе, были нравственными.

¹¹ В статье используются материалы исследований положения дел в школьных сообществах, где действуют народившиеся управляющие советы, проведенных весной 2005 года краевой рабочей группой.

Почему мы передаем детей из детского сада в школу воспитанными, а потом к окончанию школы это все утрачивается? С нами они здороваются, называют по имени-отчеству, а в школе они могут не поздороваться даже с собственным учителем? Эта проблема касается родителей, общества, всех»

Житель небольшого города, переживающего глубокую экономическую депрессию: «Городское сообщество еще не сложилось – наш город молодой, ему всего 25 лет. Школа (в ситуации остановки промышленного производства) становится градообразующим учреждением. Школа должна решать задачу формирования нового состава городского сообщества, формировать активную жизненную позицию у жителей. Город должен жить, а не умирать. Надо начинать что-то делать. В этом особая роль образовательной системы»

Учительница: «ЗУНы» (как мерил качества) тормозят развитие учителя. А в жизни детям нужно другое – уметь учиться, писать рефераты, делать доклады»

Еще одна учительница: «Вся ответственность на учителе, а родители заняли позицию наблюдателей. Вы его обучите, воспитайте, привейте ему такие и такие качества, а мы умываем руки. Безработица, пьянство – это наша социальная ситуация, но мы же тоже в этой же ситуации, но как родители не перекладываем ответственность на других»

Ученик-старшеклассник: «Не решаются проблемы учеников: большие объемы домашнего задания, неадекватное выставление оценки учителем, проблема «любимчиков-нелюбимчиков» учителей, нелюбимчикам не дают раскрыться (эта проблема складывается в течение первой четверти и потом живет очень долго)»

Директор сельской школы: «Только в последние годы заговорили о том, что нужно формировать у детей компетентности. Вот, например, такая область как обществознание. Что там мы давали – историю России, историю современной цивилизации. Непонятно было, что государству нужно в этом месте? Потом появился опыт граждановедения. Но у государства такого внятного заказа не было: «давайте посмотрим на человека в школе как на гражданина». Инициатива введения таких курсов как граждановедение, экономика исходила не от государства. А от педагогической общественности. Поскольку мы понимали, что эти курсы формируют в детях нечто другое, позицию гражданина, ответственность за свою судьбу, судьбу своего села, школы, дома родного. Да и общая культура будет подниматься только тогда, когда каждый будет думать о себе и, одновременно, обо всей стране.

Родители подняли такой вопрос. У нас в школе велся немецкий язык. Меня как директора это устраивало, выполняется федеральный компонент, есть учитель, язык ведется. Но сейчас другая тенденция. Появились компьютеры, родители запросили английский. Этот заказ шел тоже не от государства. И нам пришлось в этом направлении делать шаги. Сначала это были родители только одного класса, и я не скажу, что как директор их поддерживала, мне же это лишние заботы... Но тем не менее, стали делать. Общественность продвинула вопрос.

Другая ситуация. Дети не все ходят в детский сад. И не все подготовлены к школе. В первом классе стали появляться дети разные, подготовленные и неподготовленные. У родителей это стало вызывать беспокойство. Появились вопросы: нельзя ли как-то позаниматься с детьми, что-то сделать, чтобы уровень их готовности к обучению повысился, чтобы они не отставали? Появился в нашей школе психолог. Это снова по заказу общественности.

В нашу школу подвозится ежедневно 90 детей. Пятидневная неделя, бензин тратится только 5 дней. Нас всех это устраивало. Местные дети в субботу в школу приходят на какие-то мероприятия, соревнования, а дети из других сел – нет. И когда в этом году мы поехали на родительские собрания – у нас выездные родительские собрания. Это тоже мы решали с родителями, они нам подсказали. Не все родители могут приехать к нам на собрание. А когда мы приезжаем в село – собираются все. Родители поставили вопрос, почему наши дети не учатся в субботу? Давайте, будем подвозить детей, пусть не каждую субботу, пусть через одну. Так мы по запросам родителей вышли на шестой развивающий учебный день. Этому добилась общественность, государству же достаточно «рамки базисного учебного плана».

Мне кажется, у общественности есть много предложений, которые могли бы изменить образовательный процесс в школе. Но надо научиться слышать, понимать друг друга».

Приведенные выше ситуации и обобщение высказываний реальных людей указывают на простое и невероятно сложное обстоятельство школьной жизни - каждый участник этой жизни имеет свои интересы, придумывает и реализует собственные программы деятельности, стремится быть успешным во всем и страдает от собственной неуспешности, а удовлетворение его интереса, реализация программ и состояние успешности лишь отчасти зависит от него самого, а большей частью, от того, как действуют окружающие другие.

Если у каждого школьника в конкретной школе получается осваивать содержание физики, если каждый отец спокоен, видя, что его сын легко справился с уроками и рад завтрашней встрече со школьными друзьями и учителями, если каждый учитель в школе вдумчиво и с усердием учит и у него получается, если каждая бабушка уверена, что пребывание внука в школе не подрывает его здоровья, то можно твердо сказать, что здесь удовлетворены интересы каждого участника школьной жизни за счет отменного регулирования отношений и взаимодействий всех членов данного школьного сообщества.

И наоборот, если не каждый школьник осваивает содержание учебного предмета, если не каждый отец спокоен, если не у каждого учителя получается и если не каждая бабушка уверена, то можно утверждать, что в такой школе интересы участников не защищены, а отношения и взаимодействия членов школьного сообщества неудовлетворительны.

Говорят старшеклассники одной из школ края (*стенограмма, май 2005*):

Десятиклассница: «У нас сделали три профильных десятых класса: физико-математический, химико-биологический и социально-экономический. А многие ребята пошли бы просто в общеобразовательный класс, но их расформировали, разбили по этим классам.

А сейчас оказывается, что ни у кого нет прочных знаний и по профильным предметам, да и остальные предметы упущены. Многим для поступления и история нужна, и математика нужна. Теперь нам говорят, что мы могли бы решить эту проблему с помощью родительского комитета, что мы могли собраться и заявить, что мы против такой «профильности». А тогда нам просто сказали, что будут такие классы, и все¹²».

Десятиклассник: «Мы пытались дома разговаривать, что мы хотим убрать профили, профильное образование. Но родители с одной стороны соглашались, а с другой стороны – нет. Потому что считают, что ты пойдешь куда-то учиться и будешь точно знать, что физику и математику ты знаешь. Что это как-то поможет при поступлении. Зато по другим предметам... Нам много задают по физике и математике, но и по другим предметам нас тоже загружают сильно. Учителя говорят: «У нас уроков мало, поэтому то, что мы должны пройти за 4 часа, будем проходить за 2. Кто виноват, что вы пошли в этот класс?» А в других классах то же самое, точно такие же проблемы».

Девятиклассница: «Наши девятые классы тоже против того, чтобы делали профильные классы, потому что мы видим, что в этих классах предметов мало, и ребята хорошо знают только профильные предметы, например, математику, а других предметов не знают, и не смогут их сдать. Мы хотим, чтобы это убрали и сделали все классы равными, а кому нужны какие-то профили, посещали их после обеда. А кому не нужны, могли бы просто учиться. Потому что мы сейчас не можем сказать, куда мы пойдём, на русский, на математику ... Может понадобится любой предмет».

Девятиклассница: «В этом году мы (9 классы) работали с психологом, заполняли анкеты, в какой класс мы хотим, в какой не хотим. Нам предстоит расформирование. Мне кажется, этим анкетам надо уделить серьезное внимание, поскольку в прошлом году сделали эти три класса, но очень многие, даже учителя, с этим не согласны».

Девятиклассник (член управляющего совета): «На следующий год планируется один физико-математический и два общеобразовательных класса. По анкетам получается, что один физмат класс набирается, 12 человек написали социально-экономический, т.е. класс не образуется. Два будут общеобразовательными».

Десятиклассник: «У нас сейчас социально-экономический и общеобразовательный классы почти одинаковы. Сегодня считается, что физмат класс самый сильный, социально-экономический - послабее, как

¹² Когда десятиклассница говорит «теперь нам говорят...» - она имеет в виду, что теперь в школе несколько месяцев действует управляющий совет.

общеобразовательный, а химико-биологический ближе к классу компенсации».

Десятиклассница: «Проблема в том, что всех способных детей собирают в один класс – физико-математический. А в остальных классах нет сильных учеников. И когда кто-то хочет пойти, например, в социально-экономический, то там даже нет такой обстановки, чтобы хорошо учиться».

Десятиклассница: «Мне нужен английский язык, то есть гуманитарная направленность. Но у нас в школе такого нет».

Десятиклассница: «Мы в анкетах писали, что хотели бы углубление в гуманитарном направлении, но нам сказали, что мало найдется таких детей, которые хотят этого. Вот Даша уже знает, где может проявить себя, но, мне кажется, для нее этого не сделают, хотя помимо нее найдутся и другие ученики».

Десятиклассник (член управляющего совета): «Проводите анкету, соберите количество учащихся, которые хотели бы учиться в гуманитарном профиле, просите учителя, чтобы сделал программу. А мы на управляющем совете это утвердим. Мы рассмотрим, сколько нужно часов, какие предметы и примем решение».

Десятиклассница: «Я задавала этот вопрос учителям английского языка, но они сказали, что у них не хватает часов, поэтому такой класс создавать не будут».

Десятиклассница: «Ученическое самоуправление здесь ничего не сможет сделать без вмешательства родителей. Нам так об этом и сказали, что «можете даже и не ходить к администрации». Но нам об этом сказали только сейчас, а в начале года даже словом никто не обмолвился. Мне кажется, 10 класс у нас упущен, мы никакого эффективного образования не получили. Придется догонять в 11 классе, но там и так большая нагрузка, придется очень тяжело...»

Справляется ли с задачей «регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» общепринятое школьное управление, явленное как вертикаль «директор – завуч – учитель, классный руководитель», дополненная невнятным (и бесправным) родительским комитетом и еще более бесправным педагогическим советом, поскольку его, как правило, возглавляет директор, который нанял этих учителей на работу?

Даже если принятое устройство школьного управления наполнить удивительно умными, совестливыми и честными людьми – задача не будет решена.

Действительно, есть ли возможность у этих замечательных людей (в таком способе организации управления) видеть весь спектр отношений и взаимодействий немалосотенного школьного сообщества, «разруливать» все непростые ситуации столкновения интересов, выслушать и понять каждого, возиться с каждым, отдавая ему кусочек своего сердца и часть своего невосполнимого и жестко ограниченного времени?

Действительно, есть ли возможность (в таком способе организации управления) каждому школьнику, каждому родителю, каждому работнику

школы включиться в систему организации и управления и изменить ход событий в школе в своих интересах?

Ответ очевиден. Общепринятый способ организации управления школой имеет свои возможности и ограничения¹³. За счет этого способа можно решать только определенный класс задач. Задача «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» не соразмерна общепринятому способу организации управления школой. Управляющий совет парламентского типа естественным образом достраивает эту схему вертикального управления, становясь на одну ступеньку с директором и не внося существенных изменений в процессы принятия решений. Принимая решение большинством голосов можно, конечно, разрешить ситуацию в интересах большинства (какой-то группы людей, имеющих сходные интересы), но никак не в интересах каждого участника школьного сообщества.

Приведенные выше высказывания участников образовательного процесса показывают разницу в представлениях людей о том, что такое сегодня общеобразовательная школа, какой она должна быть, чем заниматься, чему уделять особое внимание, какие проблемы решать. Сама жизнь подсказывает, что сегодняшней школе, для того, чтобы соответствовать общим интересам, необходимы специально организованные системы и структуры коммуникации. Чтобы услышать каждого, понять каждого. И попытаться действовать в интересах каждого.

2.3 Ключевой дефект «старой» системы управления и проявление его в «новых конструкциях» управления школьным сообществом

Проблема в том, что таких структур коммуникации в школе сегодня нет. Точнее, формально они есть. Есть классные часы, на которых ученики должны бы откровенно говорить с классным руководителем о своих радостях и бедах, успехах и проблемах. Есть кое-где ученические советы, которые как-будто, в соответствии с названием, должны бы заниматься делами учеников, которые приходят в школу, прежде всего, учиться. Есть родительские собрания, на которых о радостях и бедах, удачах и проблемах детей должны бы беседовать родители и классный руководитель, привлекая к разговору, когда нужно, других учителей. Есть родительские комитеты, которые должны бы организовывать родители в каких-то своих интересах. Есть педагогический совет... Впрочем, эта структура и не предназначена защищать чьи-либо интересы, но должна бы решать вопросы организации максимально эффективного производственного процесса (с точки зрения профессионалов). Есть даже так называемые общие собрания или конференции участников образовательного процесса, которые должны бы обсуждать все значимое, что происходит в жизни конкретной школы.

¹³ Заметим «на полях», что способ организации управления школой соответствует способу организации школьного обучения. Иными словами, «предметно-классно-урочное» устройство школьного обучения и задает нынешнее устройство управления школой.

На деле происходит другое. Классный час превращается в разборки классного руководителя с детьми по поводу успеваемости, посещаемости и дисциплины на уроках. Как правило, те ученики, с кем, действительно, стоило бы «разобраться», на классные часы не ходят.

Ученические советы занимаются организацией школьных дискотек в худшем случае, в лучшем организуют общественно-полезные акции.

На родительские собрания большинство родителей, как только их дети пересекают черту переходного возраста, предпочитают не ходить. «Педагог, не считаясь со своим временем, своей загруженностью приглашает родителей на родительские собрания, а родители на собрания почти не ходят. Может быть, проблема в нас? Наверное, мы не очень слышим их и говорим с ними не на том языке, на котором они слышат. Может быть, поэтому, не очень люди идут на контакты, на диалог. Наверное, мы не очень понятны, интересны, если такой контакт не получается. Наверное, нам надо разобраться в себе и сделать шаг к тому, чтобы быть понятыми и услышанными» - констатируют педагоги.

Родительские комитеты создает администрация и использует в собственных целях, которые, как правило, касаются сбора родительских средств на нужды школы.

Педагогические советы, действительно, обсуждают вопросы эффективности производственного процесса, например, как снизить процент неуспевающих в следующей четверти и как снизить количество пропущенных детьми уроков. Только это очень напоминает привычную сентенцию: «чтобы не хуже, чем у людей».

Обсуждения в рамках школьной конференции проходят так, как и должны проходить конференции – доклады, вопросы с мест (что бывает крайне редко), резолюция. Кстати, такой способ работы легко перенимают дети и используют, замечая с горечью (*диалог с президентом «ученической республики» из стенограммы*):

«Президент: Активных учеников – 2-3 человека в классе. Если их посадить в актовый зал, поставить проблемный вопрос, они промолчат, даже если у них мнение есть.

Собеседник: Почему?

Президент: Они привыкли, что все делают за них.

Собеседник: Так переучивайте их.

Президент: Их уже не переучишь!»

Замените в диалоге слово «ученики» на слово «родители», и вы получите общешкольное родительское собрание.

Речь не идет о том, что вышеназванные структуры плохи в принципе, и от них надо немедленно отказаться, поскольку они не выполняют своего предназначения, стали «формальными». Так их называют участники школьных сообществ, потому что не могут использовать в собственных интересах. Речь о том, чтобы восстановить различные организованности учеников, родителей, педагогов в их прежнем предназначении, чтобы они занимались тем, чем должны бы... Обобщенно это «должны бы» звучит так,

как уже говорилось выше: «выслушать и понять каждого, возиться с каждым, отдавая ему кусочек своего сердца и часть своего невосполнимого и жестко ограниченного времени». Но для этого их нужно иначе организовать, и иначе в них действовать.

Однако другому способу организации препятствует одно существенное обстоятельство. Сегодняшний способ организации школьной жизни. Сегодняшнее устройство школы, основанное на классно-урочной организации учебного процесса, которое никак не способствует реализации задачи обеспечения успешности каждого участника школьного сообщества.

«Человеческая единица» учебного процесса – класс, относительно однородная по возрасту, группа детей, которую учат так, как будто дети в ней все одинаковы по способностям усвоения учебного материала. Дети, попадающие в один класс, обречены на одинаковое содержание и одинаковые способы работы на всем протяжении учебного процесса с 1 по 11 класс.

Учитывать индивидуальные особенности детей учителю не позволяют рамки урока и предмета. Все отставания, допущенные учеником во время урока, можно ликвидировать только во внеурочное время самостоятельно или при помощи учителя (который либо пожертвует на это собственное свободное время, либо потребует вознаграждение за свою образовательную услугу). Учитель – такой же заложник ситуации, как и ученик. Учитель, который работает в «слабом» классе вынужден мириться со своей «неудачливостью», поскольку его ученики никогда не станут «олимпиадниками», не смотря на все его труды и старания.

Родители, дети которых не очень приспособлены к «классно-урочности», отстают, не усваивают материал в темпе, задаваемом программой, не понимают объяснения учителя, и теряют интерес к учебе, бесконечно несчастны, поскольку не в состоянии изменить ни свое дитя, ни условия школьного обучения.

Так выглядят сегодня большинство школ, и представления о неизбежности такого устройства учебного процесса в подавляющем числе «умов» участников школьного сообщества. К этому привыкли, с этим смирились. И все-таки...

С появлением управляющего совета участники школьного сообщества получают возможность хотя бы говорить об этом друг с другом. Не на кухне, не на скамейке во дворе дома, не на крыльце школы после рабочего дня или родительского собрания, а сидя за одним столом.

Стенограмма заседания управляющего совета (май 2005 г.)

Вопрос повестки дня: обсуждение проекта образовательной программы школы на следующий учебный год.

«Завуч 1: Поскольку наша школа имеет статус школы с углубленным изучением отдельных предметов, и мы должны заботиться о сохранении этого статуса, то мы предлагаем создать классы с углублением в отдельные предметы. Мы предлагаем создать на следующий год математический класс на базе 7б. Немного детей, тех, кто не справляется с математикой, вывести.

Почему мы это делаем. Неудобно переходить к старшей школе, если класс не подготовлен. Углубленное изучение предполагает учебник Виленкина, и если мы ведем по нему в 8 классе, дальше проблем нет, мы продолжаем этот курс. Если же мы не ведем в 8 классе по этому учебнику, дальше, в старшей школе, будет резкий скачок, обнаруживающий недостаток знаний.

В этом году у нас уже есть такой класс, он пойдет в 9 на следующий год. И на следующий год мы решили сделать то же самое.

Еще мы решили сделать гуманитарный класс на основе 7а, добавить часы русского и английского. Т.е. решили пойти на разные профили.

Завуч 2: Если я правильно поняла, то в 7б часть ребят «тянут» математику, а часть – нет. Весь класс будет углубляться в математику?

Завуч 1: Да.

Завуч 2: Как мы будем давать детям углубленную программу, если они не «тянут» базовую?

Завуч 1: Они перейдут в класс, где обычная математика. Учитель математики говорит, что там всего 2-3 ребенка таких, которых надо перевести. Но тут нужно еще учесть мнение родителей. Некоторые родители предполагают, что их ребенок может развиваться, и не всегда хотят переводить его в другой класс.

Завуч 2: Да, есть проблема перевода детей из коллектива в коллектив. И в 7а. Я знаю, что десяток «гуманитариев» там наберется, но для других – это насильственный ход.

Завуч 1: Этот вопрос – с гуманитарным классом – пока не решен. Если мы решим его сделать – сделаем. Если решим ограничиться одним математическим, то сделаем один класс. Но если мы имеем такой статус – школы с углубленным изучением отдельных предметов, и если мы не будем работать в этом направлении, то статус мы должны будем снять.

Представитель учредителя: Я не поняла, если вы этот вопрос еще не решили и не уверены в его решении, то зачем вынесли на рассмотрение управляющего совета?

Завуч 1: По математическому классу решено. А по гуманитарному пока нет. Мы это обсуждали (с завучем 2).

Завуч 2: Да, я предлагала поискать какие-то другие варианты, потому что, мне кажется, это вызовет напряжение...

Завуч 1: Давайте, подумаем над другими вариантами...

Родитель 1: Можно мне сказать?... У меня сын учится в этом классе, у него хорошо идет русский язык, он гуманитарий, а математика – не очень. Но я не хочу переводить его в другой класс, поскольку это будет болезненно для ребенка. Я буду против этого. Я за то, чтобы учитель дополнительно позанимался с моим ребенком, за отдельную плату, может быть... Но сделать это надо так, чтобы это было официально, открыто...

Представитель учредителя: А есть какое-то положение о наборе в этот класс? Я в практике с этим не сталкивалась... Каковы должны быть основания набора в такой класс, чтобы родителям было понятно, почему их

ребенка не взяли, или с каким условием взяли? И самое страшное, на мой взгляд, особенно в этом возрасте, эти 3 или 4 ребенка, если они и их родители будут против перевода – это насилие...

Завуч 1: В прошлом году мы не переводили. Если родители были согласны... Но вы понимаете, что ребенку в этом классе намного сложнее.

Родитель 1: Это понятно... Но я как родитель согласна, если бы ему помогли...

Директор: Давайте, мы полемикой не будем заниматься, а то мы сейчас далеко уйдем... Мы говорим, что у нас «пробный шар», над которым мы должны поработать до конца учебного года.

Завуч 2: А как поработать?

Директор: С родителями поработать.

Родитель 1: А как со мной могут работать, что предложить? «Либо вы нанимаете репетитора, либо переводите ребенка в другой класс»...?

Завуч 2: Наверное, нужно предложить провести какой-то семинар с теми, кого будет касаться именно это, проиграть ситуации, в которые они могут попасть... Чтобы они поняли, во что попадут, и могли поискать варианты...

Мы говорили, когда обсуждали (с завучем 1), что можно сохранить классы, но сформировать группы с углублением по параллелям.

Завуч 1: Мы хотели работать так, но учли опыт других школ. Они сказали, что в обычном классе 5 часов математики, а в углубленном – 8, и при такой организации 3 часа куда-то теряются, уходят... Неудобно их растаскивать по параллели.

Директор: Но если у нас будут два класса – гуманитарный и математический, то у нас все получится, мы ничего не потеряем.

Завуч 1: Давайте думать, будем ли мы это делать?

Председатель управляющего совета: Надо проиграть ситуации и посмотреть.

Завуч 2: Нужно собрать учителей, детей и родителей, и в игровой ситуации посмотреть возможные варианты.

Председатель управляющего совета: Надо определить сроки...

Родитель 2: Надо определиться, чего хотят дети, чего хотят родители, педагоги, какие возможности есть у школы, а потом уже решать, положения выработать...

Завуч 1: По 9 классам – один класс – физико-математический... Изменения по 9 классам связаны с предпрофильной подготовкой. Предмет «технология» заменяется курсами по выбору. Эти курсы были разработаны учителями и представлены на обсуждение городских предметных методических объединений. Курсы разные, по 12 часов, по 10, по 18... На весь год. Дети должны пройти эти курсы обязательно и попробовать себя в различных областях. Для этого будут созданы портфели достижений, куда ученики будут вносить свои результаты, и по этим результатам мы будем смотреть, кто и что сделал и кто как себя подготовил для того, чтобы поступить в 10 класс. Т.е. куда бы он хотел. У нас и в этом году были такие

курсы, и мы проводили исследования, кто какие курсы посетил. Некоторые ребята посетили по 5-6 курсов, а некоторые – 2. Есть такие, кто и не одного.

В этом году это будет обязательно, поставлено на контроль, чтобы не менее двух курсов дети прошли.

Представитель учредителя: Я понимаю, что для детей физико-математического класса углубление будет за счет часов школьного компонента. Тогда у них не будет возможности попробовать себя в других профилях. Вы уже определили их на математику, в математический класс, и ничего другого попробовать они уже не могут?

Директор: Они будут посещать курсы по выбору, и перегрузки не будет.

Завуч 1: Конечно, учиться в математическом классе сложнее...

Директор: Если не углубляться в математику как можно раньше, то ни о каком математическом профиле не может быть и речи. Мы испытали это на собственном опыте, поскольку уже 5 лет работаем на углубление. Мы поняли, что углубление надо начинать даже не с 8, а с 5 класса.

Представитель учредителя: Мне бы хотелось услышать мнение наших учеников, которые еще ни одного вопроса не задали.

Завуч 2: Да, эти профили у них уже на следующий год будут. Меня все равно напрягает ситуация...

Председатель управляющего совета: Да они еще «не въехали»...

Завуч 2: Да въехали они уже, еще раньше нас... Меня напрягает ситуация... Даже если 5 детей в классе гуманитарии, а их начинают в математический профиль определять, этим детям что делать? Уходить в другую школу?

Директор: Вы про какие классы говорите?

Завуч 2: Про 10...

Директор: А мы про 9. Вы забегаете вперед.

Завуч 2: Но ситуация-то аналогичная!

Завуч 1: Я как родитель выступаю. Я думаю, если моему ребенку предложили обучение в математическом классе, то я, неверное, как мама заинтересована, чтобы он эту программу изучал, поскольку она ему в будущем пригодится. А родители некоторые... вот говорят, нам надо учителя такого, классного руководителя такого...

Представитель учредителя: Я не напрасно спросила, что думают наши дети. Вот мы, родители, мы, педагоги, мы все про наших детей знаем... А предпрофильная подготовка предполагает, что выбор делает сам ребенок, осознанный выбор, и несет ответственность за этот выбор. Я пока в разговоре этого не услышала. Родители настаивают, педагоги настаивают... А где дети?

Ученица: Почему вы говорите, что это выбор ребенка? Нас вообще никто не спрашивал. Классный руководитель собрал родителей, родители сказали, что хотят физмат. Нам поставили физмат... Мама пришла и говорит: «У вас физмат уклон»... А я гуманитарий, и что теперь делать?

Завуч 1: Когда у вас была комиссия, и вы выбирали себе профиль, вас же никто не заставлял...

Председатель управляющего совета: По поводу предпрофиля что ты можешь сказать? Курсы по выбору были?

Ученица: В начале года у нас весь класс выбрал по 8 курсов. В конце года оказалось, что все выбрали только по 2.

Директор: По 2 и нужно, не больше.

Ученица: К тому же один из них был обязательный, география, я, конечно, не знаю, почему...

Председатель управляющего совета: То, что вы имели возможность выбирать курсы, это как-то сказалось на вашем выборе, на вашем будущем выборе?

Ученица: Лично на моем никак не сказалось, потому что курсы, которые мне нужны были, не преподавались.

Председатель управляющего совета: Их в перечне не было?

Ученица: Да. А кто ходил на математику, кому это надо, тем это было полезно, они говорили, что легче стало учиться.

Председатель управляющего совета: А вы какой хотели профиль?

Ученица: Мне нужно было углубление в английский язык. У нас было что-то там по текстам. Я ходила месяц. Нам давали задания, которые меня никак не устраивали. Такие задания я могла бы с тем же успехом делать дома... если бы книжку купила.

Завуч 1: Это были первые, повторительные занятия, а дальше, наверное, было другое... серьезнее... Что мне не понравилось как завучу на вашем классе, это то, вы набрали по 8 элективных курсов, и мы составили расписание с учетом этого, а потом оказалось, что вам не надо... И первые шаги ваши были – «я пришел, посмотрел...». А на информатике же не только картинки, там же очень серьезный курс разработан... И по математике серьезный курс, и по английскому... Зря так говорите.

Председатель управляющего совета: Я думаю, что курсы, которые мы предлагаем в предпрофиле, к ним нужно относиться серьезнее... преподавателям. Смотреть, когда заявляет учитель, что там предлагается, картинки смотреть, задачки решать, или что-то, что пригодится детям на будущее?

Родитель: И мнение детей, наверное, нужно спрашивать, нужно им это или нет...

Завуч 1: Я когда провела анкетирование, посмотрела, что они хотят, то увидела... Английский у них был, информатика была, а они опять заказывают это же. Нужно же не только на вводные занятия ходить, а дальше пробовать.

Ученица: Я полгода ходила на английский язык, потом его почему-то закрыли...

Родитель 3: Так я не поняла, детей из математического класса, тех, что не «тянут», будут выводить?

Директор: Обычные часы русского и математики они будут сидеть в своих классах, а на углубление расходятся по группам, часть на русский, часть на математику.

Родитель 4: Из нашего класса – восьмого – никого не переводили. Он так в полном составе и проучился год.

Родитель 3: И как?

Родитель 4: Ну, как? Те, кто слабо учился, те так и учатся слабо, просто хуже оценки получают... двойки-тройки. Никого не выводили.

Завуч 1: Мы предлагали вывести, предупреждали, что дети не справятся, но дети и родители не захотели... Мы не пошли на исключение.

Кто-то из членов управляющего совета: Но это же категорически нельзя! Дети же ломаются психологически!

Родитель 4: Вы знаете, кто хотел в нашем классе учиться, то спокойно учится...

Кто-то из членов управляющего совета: Они смирились.

Представитель учредителя: Мы ведь наметили хороший подход – провести игру... Посмотреть в деятельности, как это будет на следующий год. Сегодня на этот вопрос мы еще не можем ответить, но попытаемся ответить за счет игры... Главное, не ломать детей, родителей и педагогов. Потому что и педагогу придется работать с детьми, которые не усваивают математику в математическом классе...».

Зафиксированную ситуацию можно рассматривать под разными углами зрения.

Можно посмотреть с точки зрения миссии школы, которую она для себя определила (при этом придется еще отвечать на вопрос «Школа – это кто?»). Школа с углубленным изучением в отдельные предметы. Причем, углубляться должен обязательно класс, «углублять» отдельные группы детей или даже отдельных детей никому не приходит в голову.

Можно смотреть с точки зрения профессионализма учителей, которые могут «углубляться» только «по Виленкину» и только с 5 класса.

Можно смотреть с точки зрения прав учащихся, которые не составляют «большинство», углубление для которых профилями этой школы вовсе не предусмотрено.

А можно посмотреть и с точки зрения того, как готовился вопрос для представления его на управляющем совете? Какие предварительные обсуждения проходили в школьном сообществе? С какими его группами? Кто, кроме администрации школы, готовил этот вопрос? И каковы функции этого конкретного управляющего совета по отношению к образовательной программе школы, он ее согласовывает, он ее утверждает? И как теперь ему поступить? Вернуть программу на доработку? Кому? При этом надо помнить, что на дворе конец мая...

Ситуация, с которой столкнулся управляющий совет, невероятно сложна.

Во-первых, в школе отсутствует (судя по ситуации, развернувшейся на заседании совета) инфраструктура коммуникации, обсуждения насущных проблем и потребностей, за счет которой можно было бы выявить предпочтения детей и родителей в части образовательной программы школы.

Во-вторых, если какой-то вариант такой коммуникации все же существует (в виде анкетирования, например), то, как учесть все заявки при организации учебного процесса? А если ни один класс нельзя укомплектовать, поскольку все дети хотят углубляться в разные предметы и осваивать разные их наборы (например, и математику, и русский одновременно)?

В-третьих, есть ли уверенность, что дети, родители и учителя понимают «углубление» или «профильность» одинаково? Дети под углублением понимают одно, учителя – другое, но курсы разрабатывают именно учителя, и сами же утверждают их на своих методических объединениях. Не очень при этом ориентируясь на реальные вызовы будущего детей.

В-четвертых, в школе уже стала привычной ситуация смирения детей и родителей с неуспешностью, с «двойками-тройками». Родители готовы мириться ради того, чтобы ребенок учился в «престижной школе» или школе, самой ближайшей к дому. Дети с «младых ногтей» привыкают к тому, что надо терпеть, и к 10 классу уже научаются «помалкивать», даже когда взрослые обсуждают при них их проблемы.

Есть и в-пятых, в-шестых...

При этом мы будем обманывать себя, если решим, что такие сложные вопросы возникают только при обсуждении образовательной программы в школах такого типа. Что вопросы продолжительности рабочей недели, программы развития школы, введения школьной формы, утверждения бюджета школы более просты и понятны. В любом случае, будут возникать вопросы «почему так, а не иначе?». И в любом случае отвечать на них придется, учитывая индивидуальные интересы участников образовательного процесса и общие интересы школьного сообщества.

В качестве примера несколько реплик представителей совсем других школ:

Родитель: «Зачем ребенку шестидневка, если он пять дней в неделю по вечерам бежит на платные уроки?»

Ученик: «Есть классы коррекции. Но не каждый ученик такого класса считает себя дураком, и хочет учиться среди нормальных»

Учитель: «Как ребенку наверстать упущенное, например, по болезни, если у учителя нет часов на индивидуальную работу?»

Бабушка: «450 детей – тоже дети. Они болеют. В школе должен быть медик!»

Если управляющий совет не найдет способов разрешения именно таких ситуаций, ответов на такие вопросы, он станет пустой формальностью в самое ближайшее время. Или если не станет хотя бы задумываться о том, что каждый участник школьного сообщества имеет право на удовлетворение собственных потребностей (в качественном образовании, в качественном образовании своих детей, в качественном исполнении своих профессиональных обязанностей), имеет право голоса, чтобы его интересы были учтены при принятии решений, непосредственно его касающихся. Что

сообщество вправе отстаивать общие интересы, но эти интересы нужно еще выявить, понять и озвучить.

Требовать переустройства организации жизни школы – право любого участника школьного сообщества, но только (!) право требовать. Право же изменять есть только у тех управляющих структур, которые наделены полномочиями в соответствии с уставом школы. Ими на сегодняшний день являются директор школы и управляющий совет (там, где он есть). Только они сегодня могут переустроить школьную жизнь в интересах всех и каждого.

2.4 Задача для управляющего совета с «большой жизненной перспективой»

Регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника и есть «сермяжная» (безыскусственная, идущая от самого существа жизни) задача школьной системы организации и управления. Все остальное (например, «постатейное или нормативно-подушевое финансирование», «бюджет школы», «образовательная программа», «повышение квалификации», «устав школы», «попечение о школе», «участие общественности в управлении»....) есть лишь средства решения этой задачи. Но «средствами» они могут стать тогда, когда люди, держащие в руках власть (ответственные за нормально отрегулированную ежедневную жизнь школьного сообщества) будут их рассматривать как средства решения этой «сермяжной» (основополагающей, центральной, ключевой, системообразующей, генеральной, первостепенной...) задачи.

В словосочетании «регулирование общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» есть три взаимоувязанных смысла.

Один смысл. Если бы у «системы организации и управления» были глаза, то можно было бы объяснить этот смысл так – система организации и управления должна иметь бинарное (двойное) зрение, одновременно видеть интересы (и цели) каждого участника и интересы (и цели) общей жизни школьного сообщества.

Если бы «система организации и управления» имела, дополнительно к зрению, еще и развитое сознание, то в этом сознании должна была бы постоянно «высвечиваться» картина изменчивых связей между «общими интересами (и целями) школьного сообщества» и «индивидуальными интересами (и целями) каждого».

А тогда, что значит «регулировать школьную жизнь»? Это значит непрерывно обеспечивать состояние текущего взаимосоответствия общих «интересов-целей» и многочисленных (и многообразных) индивидуальных «интересов-целей».

Откуда появляется содержание общих интересов и целей конкретного школьного сообщества?

Первый источник появления этого содержания – предназначение школы, как общеобразовательного института для детей соответствующего

возраста. Школа – это место, предназначенное для того, чтобы каждый школьник успешно освоил содержание общеобразовательных программ. При этом он должен находиться под присмотром взрослых, в условиях, безопасных для его жизни и здоровья. Школа – это место, предназначенное для того, чтобы школьные работники трудились в достойных условиях и получали за свой труд достойное вознаграждение.¹⁴

Второй источник – конкретика обобщенного настроения, конкретика обобщенной направленности людей школьного сообщества.

«Общее» - это то, в чем каждый участник сообщества адекватен другому. Это то, в чем они (участники) выступают как «одно».

В общих интересах сообщества – иметь ясные и общедоступные представления о том, успешно или нет школьники осваивают содержание того или иного учебного предмета. Но в интересах ли это конкретного учителя?

В интересах учителя, убежденного в необходимости проектного подхода к организации школьного образования - радикальные изменения расписания школьной жизни. Но в общих ли это интересах сообщества?

В общих интересах сообщества – иметь ухоженную школу в условиях скудного бюджета. Но в интересах ли это конкретной семьи, которая и хотела бы, да не в состоянии внести немалую для них денежную сумму на нужды школы?

Другой смысл «регулирования общей жизни школьного сообщества в интересах каждого его участника» заключается в том очевидном обстоятельстве, что ежедневная школьная жизнь это круговорот столкновений интересов и целей людей.

Школьник изначально настраивается понять материал, излагаемый учителем, но у него это не получается, поскольку учитель «ведет урок» для всех.

Отец другого школьника не понимает, почему в очередной раз директор школы предлагает ему нанять репетитора для своего чада, неуспешного в изучении русского языка. Не понимает потому, что он исправно платит немалые налоги и, считает, что таким образом уже заплатил за образование своего ребенка и справедливо не хочет платить второй раз за одно и то же.

Третий смысл задается «железобетонным» (краеугольным) фактором нашей жизни – удовлетворишь свой интерес и реализуешь свою программу только ты сам. Никто за тебя это не сможет сделать. И никто не может видеть твой путь достижения твоей цели. А, следовательно, и не может выстроить этот путь для тебя, только ты сам.

¹⁴ Уважая мнение тех, кто полагает иначе предназначение школы, скажем в свое оправдание следующее. Первое, управление возможно в условиях максимально «отчетливых» целей. И второе. Мы согласны с М.А.Мкртчяном в его утверждении, что «общество существует и развивается в условиях вечной проблемы понимания собственного предназначения. Именно эта проблема является определяющей в происхождении и существовании многочисленных вариантов образов жизни, и, следовательно, главной причиной НЕРАЗРЕШИМЫХ споров о целях и содержании образования».

Из этого существенного обстоятельства жизни выводится необходимость включенности каждого участника школьного сообщества в систему организации и управления школьной жизнью. Возможность цивилизованного действия, направленного на преобразование ткани общей жизни в собственных интересах есть основа реализации собственной программы, достижения собственной цели и удовлетворения собственного интереса.

2.5 Культурные основания для конструирования системы управления, способной регулировать общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника

Итак, вероятно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, которая бы допускала четыре ключевых возможности:

Возможность «системе управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;

Возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;

Возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;

Возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

В двадцатые-тридцатые годы прошлого столетия детско-взрослые коллективы коммун, возглавляемых А.С. Макаренко, выработали идеологию и способы организации управления, которые, по нашему мнению, сегодня могут служить отправной точкой в поисках эффективной организации школьного управления.

Идеи А.С. Макаренко применены в практике общественно-педагогического движения «Коллективный способ обучения».¹⁵ Поэтому, дальнейшее изложение не будет представлять из себя анализ макаренковских текстов. Скорее, это понимание и «управленческая» интерпретация практики А.С. Макаренко и КСОшников.

Итак, основные структурные элементы системы управления: общий сбор, постоянные отряды, выборные командиры постоянных отрядов и их помощники, совет командиров, выборный руководитель совета командиров, сводные отряды, командиры сводных отрядов и их помощники, дежурный сводный отряд, назначаемый дежурный командир и его помощник.

Теперь необходимо понять смысл и назначение структурных элементов, содержание и характер связей между ними.

Каждый участник организации входит в один из постоянных отрядов. Это его первичный, основной коллектив.

¹⁵ Коллективные учебные занятия в некоторых школах являются обстоятельством нашей сегодняшней жизни!

Как правило, постоянный отряд создается по производственному признаку (разновозрастная группа в условиях коллективных учебных занятий, кузнецы в коммуне).

Предназначение постоянного отряда - быть местом осознания, выделения и максимально возможного решения личных проблем каждого члена отряда. Это своеобразная «семья» человека.

Видимо, оптимальное количество людей в таком отряде – 10 (в коммунах А.С. Макаренко – 20). Поскольку, в нем должны обсуждаться и, по возможности, разрешаться задачи, трудности, боль каждого. Каждый должен быть в центре внимания и заботы «семьи». В постоянный отряд человек приносит свои потребности, цели, проблемы и трудности и как участник производственного процесса и как личность.

Внимание, уважение, любовь - это характеристика связей между членами постоянного отряда. Это механизм, делающий семью семьей. Принцип жизни в постоянном отряде - поступай по отношению к другому (ко всем) так, как хочешь, чтобы он поступал (они поступали) по отношению к тебе.

Постоянный отряд создается для того, чтобы каждый человек был доступен. Если бы была возможность выносить все проблемы каждого на общий сбор всего коллектива, то необходимость в постоянном отряде отпала бы. Постоянный отряд обеспечивает возможность заниматься каждым человеком в совете командиров, иметь каждого человека в целевых установках коллектива, с точки зрения которого, каждый - цель и каждый - средство. Если нет такой структуры, то судьба людей зависит от памяти и других качеств начальника.

В постоянном отряде его командир рассказывает о том, что произошло на совете командиров, люди рассказывают о происшедшем в сводных отрядах, обсуждаются проблемы и потребности каждого, оформляются заявки в совет командиров.

Постоянный отряд это первое, специально-организованное место в системе управления, предназначенное для обеспечения постоянно-действующей коммуникации всех участников. Здесь имеет возможность говорить и действовать каждый, здесь выслушают и примут решение в отношении каждого.

Люди могут переходить из отряда в отряд. Вопросом перехода занимается совет командиров, поскольку, весь коллектив должно заботить – почему человек меняет «семью».

На совете командиров командир постоянного отряда представляет весь свой отряд. Не тех, кого любит, а всех! Если не может представлять интересы каждого, то такого командира в постоянном отряде заменяют на другого. Важно помнить, что командира выбирают (и перевыбирают по необходимости) все члены постоянного отряда.

На очередной совет командиров постоянный отряд может отправить любого из своих членов и если он присутствует от отряда один, то имеет право решающего голоса.

Совет командиров - это второе место в системе управления, предназначенное для коммуникации в целях управления. Содержание коммуникации совета командиров задается (основано, проистекает) содержанием коммуникации людей в постоянных отрядах!

Совет командиров является своего рода постоянным отрядом. На совете нет формальной работы типа - командир постоянного отряда передал, совет решил, командир принес решение в свой постоянный отряд.

В совет командиров входят лидеры коллектива, люди с наивысшим уровнем ответственности и ясным видением происходящего.

Состав совета командиров и его руководитель (!) избирается общим сбором участников на несколько месяцев. В эти месяцы совет командиров может менять свой состав, но впоследствии он будет вынужден все свои изменения объяснять на общем сборе.

На совете командиров обсуждают проблемы, влияют на представления друг друга, планируют предстоящую работу в форме сводных отрядов («сводный отряд – это временный отряд, составляющийся не больше, как на неделю, получающий короткое определенное задание») и отдельных участников. Формируется «сетка сводных отрядов и отдельных индивидуальных задач, немного напоминающая расписание поездов», из которого можно выяснить предстоящий недельный маршрут каждого участника. Совет командиров назначает командиров сводных отрядов. Командиры постоянных отрядов, как правило, становятся участниками сводных отрядов и на время работы подчиняются их командирам!

Командование сводным отрядом связано с большой ответственностью и заботой, с усилием организатора и хозяина. Заметим, что совет командиров старается через эту командирскую работу провести всех участников. Как замечает А.С. Макаренко, «благодаря такой системе большинство колонистов участвовало не только в рабочей функции, но и в функции организаторской. Наша колония отличалась бьющей в глаза способностью настроиться и перестроиться для любой задачи, и для выполнения отдельных деталей этой задачи всегда находились с избытком кадры способных и инициативных организаторов, распорядителей, людей, на которых можно было положиться»!

У А.С. Макаренко совет командиров устанавливал план так называемых «производственных совещаний» всех сводных отрядов на очередной период (как правило, на неделю). Это и есть место размышлений сводного отряда, программирования его деятельности и совместного создания плана работы на период существования отряда. Совет командиров, по необходимости, назначал «председателей» этих совещаний. По сути дела, это организаторы и ведущие коммуникации. Производственные совещания - это третье место специально организованной управленческой коммуникации!

Командиры постоянных отрядов не обязательно собираются каждый день, но есть определенная частота их сбора. Эта частота, с одной стороны, должна быть запланирована (в коммунах А.С. Макаренко – каждое воскресенье), с другой – совет командиров может и должен собираться по

необходимости. На этом элементе системы управления крепится процесс «формулирование оперативной стратегии, постановка тактических задач и планирование их решения»,

В период между сборами совета командиров делами коллектива управляет дежурный командир, возглавляющий особый оперативный дежурный сводный отряд. На этой структуре развернут управленческий процесс «понимания и решения оперативных вопросов».

Очередной дежурный командир назначается на совете.

По необходимости дежурный командир может собрать совет командиров.

В ситуации коллективных учебных занятия, если в этот день нет заседания совета командиров, то именно дежурный командир, совместно с дежурным командиром завтрашнего дня, анализируют ситуацию каждого участника и оформляют расписание работ.

Сводный отряд считается существующим только в производственном процессе (в коммуне - работа в поле, школе, театре; в КСОшных школах – в коллективных учебных занятиях), где он подчиняется своему временному командиру и дежурному сводному отряду. По окончании рабочего дня сводный отряд распадается и считается несуществующим.

А.С. Макаренко считал «сводный отряд» важнейшим изобретением – «только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий и единый коллектив, в котором была рабочая и организационная дифференциация, демократия общего собрания, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором не образовалось аристократии – командной касты».

Высшая управленческая структура организации – общий сбор. «Высшая», потому, что, во-первых, собираются и взаимодействуют все участники, во-вторых, обсуждаются и принимаются наиболее существенные решения коллектива. Любое распоряжение совета командиров может быть опротестовано на общем сборе.

Это четвертое и ключевое место коммуникации в целях управления. Это место общего коллективного программирования деятельности.¹⁶

Таким образом, мы имеем прецеденты существования в образовании (!) таких систем управления, которые, с одной стороны, «видят» каждого участника коллектива и «дотягиваются» до каждого, с другой стороны, каждый имеет возможность цивилизованно повлиять на происходящее в

¹⁶ Литература:

1. Мкртчян М.А. Вопросы создания коллективного способа обучения: история, проблемы, перспективы //Коллективный способ обучения. 2000. №4.
2. Мкртчян М.А. Вариант организации самоуправления при коллективных занятиях. – Красноярск. 1988.
3. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. Собрание сочинений. - М. 1983.
4. Макаренко А.С. Операционный план педагогической работы трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. - М. 1983.
5. Макаренко А.С. Конституция трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского. Собрание сочинений. - М. 1983.

коллективе, за счет того, что «каналы влияния» специально организованы и поддерживаются в рабочем состоянии.

В такой организации жизни сообщества ясно просматривается четыре системы, которые и определяют эффективность устройства управления:

Система влияния каждого участника на ход событий в сообществе;

Система обеспечения состояния понимания в сообществе;

Система принятия решений, нацеленная на обеспечение в сообществе состояния взаимосоответствия (согласованности, гармонии) общего движения сообщества и индивидуальной жизни каждого;

Система организации общей деятельности, развернутой в соответствии с принятыми решениями.

Указанные системы могут действовать тогда и только тогда, когда работает инфраструктура коммуникации в сообществе. Эффективность и результативность четырех систем есть производное от эффективности и результативности коммуникации в сообществе. Иными словами, коммуникация (в которую включены все участники сообщества) есть основа возможности влияния каждого, состояния понимания в коллективе, принятия и реализации решений.

Нужно обратить внимание на следующее ключевое обстоятельство устройства жизни сообщества - коммуникация удаётся за счет того, что участники входят в разные организации (постоянные и сводные отряды, совет командиров). Организации имеют свое назначение, свою «собственническую» (есть свои собственные дела и эти дела управляются своими силами) часть в общей деятельности сообщества. Жизнь людей в этих организованных регулируется собственными силами ее участников. И такое устройство имеет силу закона для всего сообщества. По сути дела происходит следующее - «коммуницируют» между собой «законные» организации! А каждый участник «подключен» к каналам коммуникации в сообществе за счет этих организаций.

3. Проявления процесса становления системы управления, способной регулировать общую жизнь школьного сообщества в интересах каждого его участника

Процесс становления проявляется:

В целевых установках и направленности части школьных инициативных групп;

В «технических заданиях» к новой системе школьного управления;

В ростках нового управления (люди уже сейчас могут показывать на действия и ситуации, говоря: «это росток того, что мы выращиваем»);

В диалогах и решениях членов управляющих советов;

В настроении и требованиях людей школьных сообществ;

В новых проблемах, которых и не было бы, если бы не происходило строительство нового управления.

Часть школьных инициативных групп края осенью 2004 года решили создавать «управляющий совет - как центральную структуру системы школьного самоуправления, «замыкающую» на себе системы

самоуправления групп школьного сообщества (самоуправления школьников, самоуправления родителей, самоуправления педагогических работников, самоуправления непедагогических работников) и как центральную структуру системы государственно-общественного управления школой (за счет включения в управляющий совет директора школы, представителя учредителя школы, попечителей школы, значимых людей местного сообщества)».¹⁷

По сути дела, эти школьные инициативные группы взялись за «сермяжную» задачу.

«Сельская школа небольшая. Хотелось бы, чтобы участниками образовательного процесса были не только учителя, но и ученики, и родители. То есть каждый занимал активную жизненную позицию. Поэтому создание управляющего совета мы видим через организацию самоуправления всех школьных сообществ. У учащихся класс делится на малые группы, принцип деления любой: дружба, общие интересы, и т.п. Выбираются командиры групп, которые образуют совет класса. Из представителей совета класса выбирается командир всего класса, который в свою очередь входит в ученический совет. Командир ученического совета входит в Управляющий совет. Такую же модель перенесли на родителей и педагогов» (из статьи И.А.Васильевой, руководителя инициативной группы Большесырской школы Балахтинского района, «Каков возможный порядок инициирования создания Управляющего совета»).

«Педагоги школы считают, что быть услышанным и проявить инициативу и творчество легче в малой группе. Принципы деления на малые группы могут быть разные. В нашей школе наиболее целесообразным оказалось деление по принципу общих интересов, возраста, добровольности. Образовалось три группы. Каждая группа выбрала руководителя, который несет ответственность за проведение сборов группы, организацию разработческих семинаров¹⁸, обеспечивает обсуждение принятых в малой группе решений, организует «круглые столы» с администрацией (по необходимости) и входит в учительский совет» (из другой статьи И.А.Васильевой).

«Управлять школой, без понимания как она устроена и как она живет, не возможно. Поэтому членам управляющего совета было важно участие в общешкольных делах, разработческих семинарах, педагогических советах и т.д. В ходе этих работ стало очевидно, что у учащихся школы система самоуправления как-то выстроена, есть президент детской республики, еженедельный сбор актива школы и командиров классов, классные огоньки, отрядные огоньки. Принятые решения в детской системе самоуправления имеют возможность прохождения снизу вверх и сверху вниз. Родители и

¹⁷ Как ясно выраженный пример такого подхода можно посмотреть схему организации Управляющего совета, принадлежащую школьному сообществу села Тюльково Балахтинского района (в Приложении).

¹⁸ «Разработческие семинары» это сленговое словосочетание в красноярском образовании. Обычно им обозначают акцию совместного размышления какой-либо группы.

педагоги увидели то, что таких самоуправляющихся структур у них нет, это, по сути дела выбивает почву, на которой строится их деятельность», пишет В.Ю.Киримов, директор Ильичевской школы Шушенского района в своей статье «Становящаяся практика Управляющего совета Ильичевской школы. Дальнейшие шаги».

«Организации ребятишек, учителей, родителей, обслуживающего персонала должны, прежде всего и больше всего, заботиться о каждом. Как каждый живет, что у него болит... А мы в управляющем совете, по возможности нашего разумения, переводим эти нужды всех на язык бюджета, образовательных программ и других обязательных для всех решений» - приблизительно так можно выразить нынешнее понимание председателей управляющих советов таких школ.¹⁹

Л.В.Крутень, руководитель работ в Балахтинском районе, рассказывая об очередном мероприятии Балахтинского открытого института, пишет на сайте «Управляющие советы» (www.us.cross-ipk.ru) следующее: «Как стало понятным из установочного доклада школьным сообществом Больших Сыр осознается, что модель управляющего совета, созданного сегодня, имеет существенное ограничение. Связь между системами самоуправления участников может осуществляться лишь через сам управляющий совет, что естественно сдерживает возможность решения некоторых проблем жизнедеятельности школьного сообщества самими его членами через кооперации самоуправлений на разных уровнях.

И жизнь уже начала вносить свои коррективы. В двух классных коллективах один раз в неделю начали собираться вместе классный руководитель, председатель родительского комитета и командир класса. Они решают проблемы, которые требуют вмешательства всех сторон. Например, неполадки с расписанием уроков и питанием ребят.

Группа ребят на занятии²⁰ предложила сделать это нормой, увеличив количество представителей от каждого самоуправления до двух²¹, причем второй представитель должен быть сменным. Даже название предложили: «Малый управляющий совет».

Группа управленцев сделала предложение о введении еще одной нормы - как минимум один раз в четверть учителя, ученики, родители классного коллектива должны собираться вместе для общей рефлексии происходящего.

Таким образом, в нашей схеме на уровне малых групп учащихся, родителей, работников школы появились горизонтальные связи.

Самой злободневной и трудно решаемой оказалась проблема поворота ученического самоуправления в русло программирования собственного образования. Уклад жизни школы, складывающийся веками, не способствует появлению в головах ребят бредовой идеи самим планировать, как учиться,

¹⁹ Обобщение сделано на основе содержания бесед, состоявшихся в мае 2005 года, членов краевой рабочей группы с председателями управляющих советов.

²⁰ Имеется в виду текущее занятие в рамках Балахтинского открытого института.

²¹ То есть два родителя, два школьника и два учителя.

да еще обсуждать это с учителями. Кроме того, это непонятно и не нормально для многих родителей. К тому же и самим учителям настаивать на изменении принципов организации школьной жизни смысла большого нет, ведь это приведет к смене принципов педагогической деятельности. К сожалению, эффективных выходов из этой ситуации на занятии не было найдено. Но, по крайней мере, дети обратили внимание на то, что места, где они могли бы ставить цели, разрабатывать действия по их реализации, в школе должны быть созданы. Они отметили, что такие места могут быть организованы как во внеурочной деятельности, так и на уроках. Особо подчеркнули, что индивидуальные маршруты, планы, программы должны становиться нормой. Но не чувствовалось наличия длинной воли по претворению высказанного в жизнь. Группа управленцев поддержала инициативу ребят, но обратила внимание на серьезное ограничение. Педагоги, не имеющие опыта современных производственных отношений, не способны сопровождать процесс изменений. Требуются дополнительные усилия по образованию педагогических кадров. Поэтому субъектная позиция самих ребят, их родителей по изменению образовательного процесса крайне важна».

Разговор в группе школьников (стенограмма, май, 2005).

Десятиклассница: «У нас мало элективных курсов».

Председатель Совета командиров, член управляющего совета: «Элективные курсы идут по заказу».

Десятиклассница: «Был заказ».

Председатель Совета командиров: «Надо было вопрос поднимать на Совете командиров. Его бы обязательно приняли и рассмотрели. Такого не бывает, чтобы не был кто-то услышан».

Десятиклассница: «А мы обращались лично к учителю, который должен вести этот курс. Он сказал, что очень мало людей пойдет на этот курс. И не стал проводить».

Председатель Совета командиров: «Надо было либо к директору, либо в Совет командиров».

...А управляющий совет – это самый высокий орган, который есть в школе, и перед ним надо ставить серьезные, не пустяковые задачи, а такие, в решении которых должны участвовать директор, председатель, не простые люди, а те, кто может чем-то помочь. Например, там есть председатель родительского комитета. А пустяковые проблемы могут решить органы помельче, тот же Совет дела, например».

Выпускница школы, член управляющего совета: «А как решить, дело пустяковое или не пустяковое?».

Десятиклассник: «Как смотреть. Если это касается одного человека, то, может, и пустяковое. А если целого класса, то не пустяковое».

Выпускница школы: «То есть, пустяковое или не пустяковое определяется по количеству людей, в нем заинтересованных?».

Председатель Совета командиров: «Если появилась проблема, например, с элективными курсами, то там, по учебной части, больше Совет

командиров заведует, и нужно было обратиться туда. А если Совет командиров не сможет помочь, то надо это выносить на управляющий совет».

Выпускница школы: «То есть, это не пустяковая задача для управляющего совета?».

Председатель Совета командиров: «Мне кажется - пустяковая. Потому что Совет командиров справился бы с этой задачей, если бы она была вынесена туда. На Совете командиров всегда присутствует завуч. Она сказала бы, что может решить, или назвала бы причины, почему нельзя. И если это «нельзя» мы могли бы решить сами, то решили бы. А если бы сами не смогли, то вынесли бы вопрос на управляющий совет. И курс начал бы преподаваться».

Выпускница школы: «Дело не в количестве запросов или учеников, которые будут ходить на элективный курс. Разве ученические проблемы могут быть пустяковыми или непустяковыми, разве можно их так разделить? Ведь управляющий совет, прежде всего, для учеников, для детей. Все, что касается детей, должно решаться на самом высшем уровне, а не делиться на пустяковое или не пустяковое».

Старшеклассники о своих интересах:

«Мы хотим, чтобы нас учили по-новому. Чтобы не господствовал учитель, чтобы было равноправие. Чтобы не только учитель говорил, как нам работать на уроке, но чтобы мы сами могли выбирать. Всем ведь по-разному удобно, кому-то чтобы учитель объяснял, кому-то в паре, кто-то хочет сам один заниматься. Так легче, когда сам выбираешь... Мы выносили этот вопрос на управляющий совет, и уже есть изменения».

Говорят родители:

«- До определенного времени родители не видели результата своей деятельности в школе. Сейчас мы стали немножко чувствовать, что наши предложения, мнения стали учитываться.

- С появлением малых групп и управляющего совета мы поняли свои права, у нас появилась возможность более открыто высказываться. Раньше родительское собрание прошло, мы поговорили, и все это ушло куда-то как в небытие. На примере нашего 6 класса. Мы почувствовали, что нам это нужно. В узком кругу мы более подробно рассматриваем наши вопросы. И даже что-то решаем. То, что мы не можем решить сами, мы передаем выше.

Допустим, у нас в классе мальчик плохо учится. Это и для класса проблема, и для нас, родителей. Почему в нашем классе дети должны плохо учиться, быть в отстающих? И дети в своей группе решают, что этого мальчика надо подтянуть, чтобы группа не была в числе отстающих. И родители тоже в этом участвуют. Я уже не спрошу свою дочь, почему она вернулась поздно домой, зная, что она занималась с этим мальчиком. Я скажу: «Молодец! Это ваш класс и лицо вашего класса.

- Мы решали вопрос – нам не нравится отношение к детям одного из наших учителей. Мы считаем, что она в этом не права. Мы сначала обсудили вопрос в малых группах, но потом решили, что лучше всем классом, чтобы

более точно все выяснить. И каждый из нас убедился, что это не дети наши, и не мы наговариваем на учителя, а действительно, ситуация такая. И проблема эта решилась! И не так, как раньше. Раньше мы тоже бывали чем-то недовольны, но мы поговорим между собой, как все плохо, и все... Или к директору пойдем. А теперь мы поняли, что можем решать такие вопросы, а не просто обсуждать между собой. Появились новые взаимоотношения. Мы не пошли жаловаться к руководству, мы собрались все вместе – родители, администрация и этот учитель, и коллективом мы обсудили этот наболевший вопрос и решили его. Я считаю, что это благодаря новой системе малых групп. Она вселила в нас надежду».

А это рассказывают учителя:

«- Родители сейчас уже приходят в школу работать, а не «послушать и посмотреть». Намечать свои дела. Они уже понимают свою роль в жизни класса. Может быть еще не все, но все равно, сдвиги уже есть.

- Родители теперь обсуждают, как живется их детям не только на досуге, но и что происходит у них в учебной жизни. Например, что там у них с техникой чтения? Родители собрали собрание по этому вопросу, решили библиотеку собрать, и собрали. Я была на этом собрании, конечно, но они это сами решили. Подумали, и внесли в план такие дни, когда дети должны рассказать о прочитанных книгах. Дети стали больше читать».

Педагоги о своей организации:

«- Я иду в малую группу, чтобы там выступили в защиту моих прав, например, как классного руководителя, которого администрация не видит и работу не оценивает по достоинству.

- Вначале у нас много времени уходило на организацию системы самоуправления, малых групп. Не могли понять, зачем это надо, чем мы должны заниматься в малой группе? Полгода на это ушло. Мы поняли, что если на это уходит так много времени, что мы даже работу свою не успеваем выполнять, то мы должны конкретно наметить время, собираться только в строго определенное время и заниматься работой по существу, а не разговорами. Т.е. работать в группе более эффективно.

- Сначала мы хотели поделиться на группы по творческим направлениям – не подошло, потом по интересам – тоже не получилось. Остановились на разбивке по возрасту. Почему именно по возрасту? У нас есть группа ... матерых учителей, в возрасте, есть группа совсем молодых, а есть – среднего возраста. Что бы мы ни делали, у людей близкого возраста и интересы более близкие.

- И не только поэтому! У учителей в возрасте опыта больше, и они «дают» молодых учителей своим авторитетом. И мы решили разделить. Получилось три группы.

- Есть руководитель малой группы, он входит в совет учителей. Там только учителя. Я считаю, что нас там маловато, может быть стоит еще 1-2 выбрать в совет от коллектива.

- В учительский совет приходят люди со своими проблемами и задачами (которые выявляются в малой группе), и на совете определяются общие интересы, единые для всего педагогического коллектива».

Пример приводит классный руководитель.

«У нас создан управляющий совет класса. Для чего? Чтобы объединить родителей, детей и классного руководителя. Т.е. одна группа может решать что-то свое, другая – свое, но где-то они должны объединяться. Вот это место объединения – управляющий совет класса. Вот нам нужно провести какое-то мероприятие, мы собираемся втроем, вчетвером, и обсуждаем. Идея идет или от малых групп, или от нас».

Конечно, созданная в этой школе система организации и управления школьной жизнью пока очень молода – ей всего год - полтора. Однако уже сейчас видно, как работают ее звенья.

Важной характеристикой такого устройства жизни школы является процедурная упорядоченность и согласованность действий всех элементов общего механизма. Как сказала председатель Совета командиров Тюльковской школы Алена Панина: «У нас Совет каждый день, есть точное время. И об этом знают все, на доске расписание висит...». Такими же обязательными, в строгом соответствии с расписанием, являются встречи малых групп учеников, родителей, педагогов. Выполнение этого простого требования – залог надежности работы механизма.

«Любое самоуправление строится на дисциплине и ответственности» - считает Августа Анатольевна Потехина, директор Тюльковской школы.

4. Заключение

Таким образом, мы ответили на вопрос, поставленный выше - вероятно ли сконструировать и организовать такую «машину» управления школой, которая бы допускала четыре ключевых возможности:

Возможность «системе управления» возиться с каждым участником школьного сообщества;

Возможность удерживать состояние взаимосоответствия общих интересов сообщества и интересов каждого;

Возможность позитивно разрешать все ситуации противостояния интересов участников школьной жизни;

Возможность каждому цивилизованно влиять на ход событий в своих интересах?

Правдоподобно ли это? Жизнеспособно ли, то есть в интересах ли это людей, будет ли поддерживаться ими?

Ответ – да, вероятно и да, жизнеспособно!

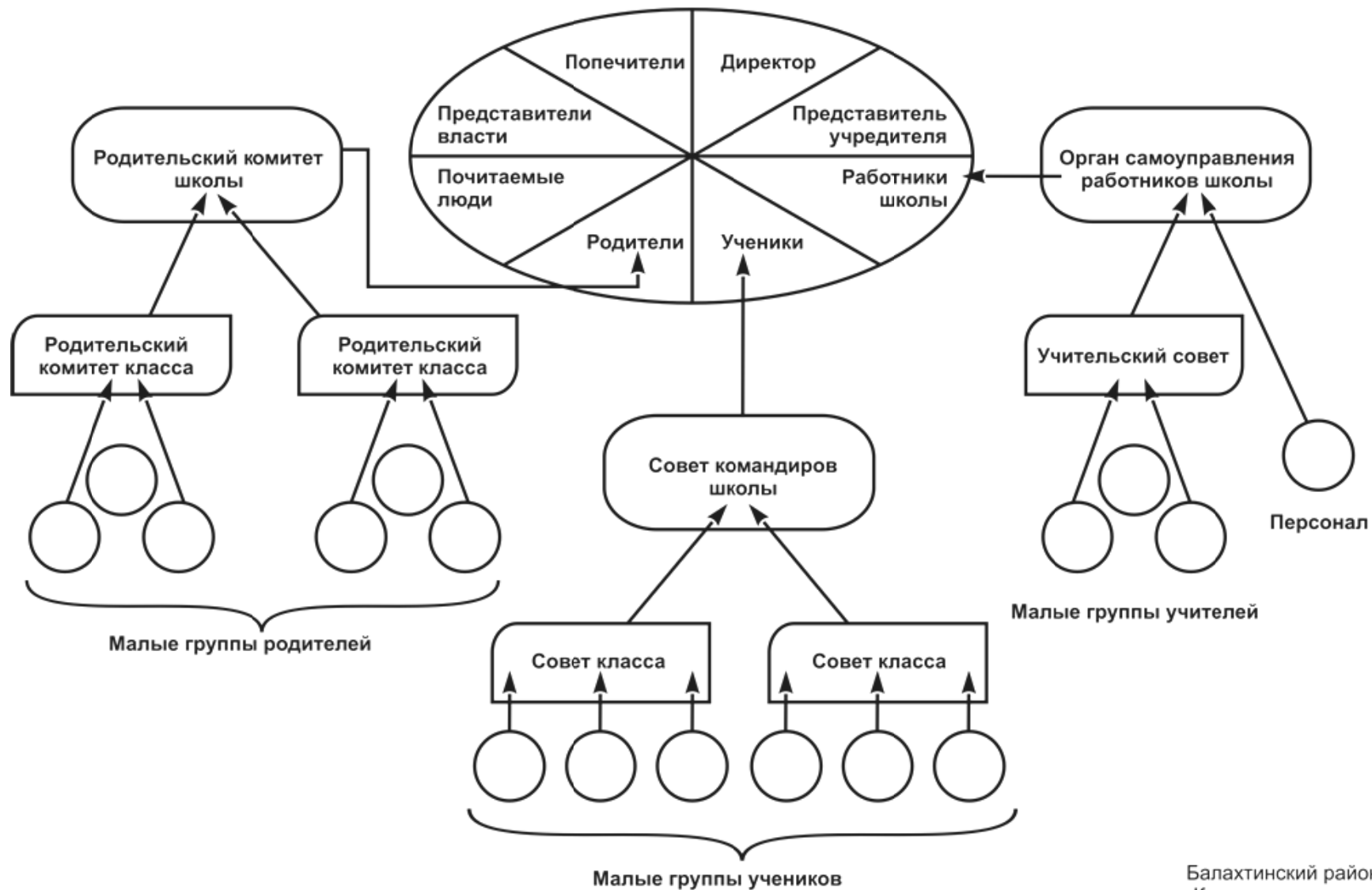
Вероятно и жизнеспособно по одной простой причине – люди это делают!

И.А.Васильева, завуч Большесырской школы: «Эйфория уже начала проходить. Казалось, все так хорошо, схема нарисовалась, модель получилась. Отчего бы не так – раз, и все заработало! И уже есть результаты... результатов сразу хочется. Но... теперь уже понимаешь, что в

этой работе ничего сразу не может быть. Потому что когда у людей в головах начинает складываться какая-то новая картинка, то это очень длительный процесс»

Л.С.Козариз, директор Большесырской школы: «Для учителей построение системы самоуправления – это очень большие дополнительные затраты времени и труда. Но когда в некоторых классах встал вопрос, чтобы отказаться от этого, классный руководитель первый сказал: «Да вы что? Мне одной опять планировать работу? Нет, у меня есть тройка, главный родитель, главный командир и я, мы садимся и планируем работу». Отказываться не хотят, обратного пути уже нет».

Модель Управляющего совета



«Стройплощадка» (апрель 2004 – декабрь 2006)

Ученики в управляющем совете школы



Манкевич Т.,
ученица 10 класса,
член управляющего совета
школы №147 г. Красноярск²²

В нашей школе в мае 2004 года стали вдруг говорить о том, что с нового учебного года будет создан управляющий совет. Мы слышали об этом от родителей и от директора школы, Журавлевой Ольги Вадимовны, но что это такое, нам, тогда девятиклассникам, было непонятно. Озабоченные предстоящими экзаменами и организацией праздника Последнего звонка, мы даже не пытались вникать в суть нововведения. Прошло лето, снова началась учебная пора, и все чаще мы стали слышать о создании управляющего совета школы. Родители обсуждали информацию, полученную на собраниях, на самом видном месте в школе появился стенд об управляющем совете, на страницах приложения к школьной газете компьютерной верстки были напечатаны разъяснительные статьи, интервью с директором школы, опрос учеников о том, как мы относимся к идее создания управляющего совета. Потом прошло очередное заседание совета старшеклассников, на котором обсуждались кандидатуры в члены управляющего совета от учеников 9-11-х классов. Но даже тогда, на заседании совета старшеклассников, я поняла, что еще не все ученики понимают значение и роль управляющего совета в жизни школы и с недоверием относятся к тому, что у детей в управляющем совете будут реальные права и что к их голосу начнут прислушиваться взрослые. Однако новое дело всегда захватывает, и мы с головой окунулись в водоворот событий предвыборной кампании.

Участвовать в выборах могли все желающие ученики 8-11-х классов, а быть избранными в управляющий совет – учащиеся 9-11-х классов (2 представителя, согласно Положению о выборах в управляющий совет). По моему мнению, самые активные и заинтересованные в жизни и развитии школы учащиеся являлись членами совета старшеклассников, поэтому именно из их числа были выдвинуты четыре кандидатуры в управляющий совет. Информацию о представителях ученического сообщества (фотографии кандидатов, описание их интересов и личностных позиций по вопросу участия детей в организации жизни школы) разместили на стенде. Ученики 8-11-х классов в назначенный день пришли проголосовать за самых достойных. Возможно, для кого-то это было игрой, но большинство

²² На момент выхода сборника Татьяна Манкевич окончила школу и стала студенткой...

воспринимали процедуру как настоящие выборы, понимая всю серьезность ситуации: каждый голосующий получал бюллетень, отмечал своего кандидата, потом подсчитывались голоса... Волновались все: и избиратели, и кандидаты.

Для меня это было первое осознанное серьезное решение – принять участие в выборах, быть готовой представлять в управляющем совете интересы учеников всей школы. И конечно, было очень приятно, что мне поверили и выбрали меня. Теперь я чувствую ответственность за те идеи, которые буду предлагать, за дела, которые буду выполнять. Когда на первом заседании нам выдали удостоверения членов управляющего совета школы №147, меня переполнило чувство гордости. Вторым членом от учеников в управляющем совете была избрана ученица 11-го класса. Ее интересы отличаются от моих, мы учимся в классах с разной профильной направленностью (я – в гуманитарном, она – в математическом), у нас разные типы мышления, но нас объединяет искренняя заинтересованность в развитии нашей школы. В том, какой она станет, благодаря нашей работе по воплощению в жизнь наших идей.

Теперь всем нам, членам управляющего совета, предстоит добиться того, чтобы только что родившийся совет школы начал развиваться и стал реально действующим органом сложной системы управления.

Я уверена, что в работе управляющего совета должны принимать участие и дети, потому что школа – это мир, в котором живут, развиваются, имеют право на собственное мнение все: ученики, учителя, родители учеников, администрация школы. И я понимаю: чтобы создать действующий управляющий совет, надо иметь и развитый на достаточном уровне орган самоуправления школьников, чей авторитет, лидеры, знание дела, опыт работы по разным направлениям жизнедеятельности школы очень важны, чтобы на равных вести диалог со взрослыми, отстаивать свою точку зрения, свои интересы. И, несмотря на то, что в нашей школе Совет старшеклассников только начал свою деятельность, я считаю, мы сделали правильный выбор, рискнув создать управляющий совет: ведь рядом всегда есть взрослые, не безразличные к делам школы, готовые поделиться опытом, помочь во всех начинаниях. После первого заседания управляющего совета я поняла, что при принятии любого решения выслушиваются десятки предложений, учитывается мнение каждого члена совета. Мой опыт в подобных делах очень мал, но могу сказать, что у меня появилась уверенность в себе, потому что я вижу, как взрослые учитывают и принимают во внимание каждое мое слово, каждую идею; они, опытные люди, общаются со мной на равных.

Наш управляющий совет становится сильнее и взрослее, скоро он, я думаю, уверенно встанет на ноги и пойдет по сложному пути управления школой. Он нужен нам для того, чтобы улучшить, сделать более интересной нашу жизнь в школе, разнообразить внеучебную деятельность, заинтересовать родителей в том, что происходит с их детьми в школе. Управляющий совет нужен нам, приходящим учиться и взрослеть, учителям, помогающим нам на этом сложном пути. Он нужен нам, чтобы сообща

решать все проблемы, сплачивая общество нашего маленького государства – Школы.

Управляющий совет как место участия всех субъектов образовательного процесса в управлении школой



*Хныкина В. А.,
председатель правления отделения
Благотворительного фонда попечительства об
образовании Советского района,
заместитель председателя управляющего
совета школы №147г. Красноярск*

Я много лет работала в родительском комитете – классном и общешкольном (один сын на сегодняшний день - выпускник школы, другой – учится в 3 классе). Однако последние три года стала замечать, что деятельность родительской общественности сузилась до функции сбора и распределения финансовых ресурсов родительских пожертвований школе, где учатся наши дети. И это обидно, так как родители не участвовали в общеобразовательном процессе и в процессе управления школой, а родительский комитет являлся своеобразным третейским судьей между администрацией и родительской общественностью. Кроме этого, из участия в организации жизни школы совершенно выпали дети, те, ради успешности и комфорта которых мы, взрослые, и работаем. А нужны ли им наши старания, и туда ли мы направляли усилия?

Два года назад по предложению администрации, с согласия родительской общественности, при поддержке педагогического коллектива в школе было создано отделение Благотворительного фонда попечительства об образовании (БФПО). В правление фонда вошли активные и инициативные родители – представители всех классов. На тот момент преследовалась одна цель работы правления: сделать «прозрачными» все финансовые операции, связанные с родительскими взносами на развитие школы, и тем самым вернуть доверие родителей к администрации школы. Очень важным было то, что мнение каждого члена правления учитывалось, и ни один рубль не тратился без решения правления. И если на первых заседаниях чувствовалась определенная скованность родителей, нежелание участвовать в обсуждениях насущных проблем школы, то буквально через полгода на наших «советах» стали разгораться жаркие споры. Чему отдать приоритет, сколько денег выделить, какому классу и чем помочь и т.д. И однажды наступил такой момент, когда вопросами, которые обсуждались на заседаниях правления, стали вопросы, выходящие за рамки компетенции фонда. Родителей интересовало все: и программа развития школы, и процедура аттестации школы, и годовой учебный план, и профильное обучение, и правила приема в школу, и летняя практика школьников, и сменная обувь, и состояние

школьного двора, и школьная форма, и воспитательный процесс в классных коллективах, и тематика родительских собраний... Но главное, на что обратили внимание родители, – это проблемы, связанные с улучшением качества образования в школе. Мы поняли, что нам, родительской общественности, стало тесно в рамках БФПО.

Очень актуальной и своевременной стала подготовка в мае 2004 года процедуры по созданию в школе управляющего совета, который должен был объединить всех участников образовательного процесса: учителей, родителей, детей и общественные организации. И, наверное, не случайно именно члены правления первыми в школе приняли идею создания совета, стали опорой администрации в организации разъяснительной работы среди родителей учащихся, в создании первых рабочих документов по деятельности управляющего совета. А как долго мы не могли прийти к согласию по поводу того, как оптимально организовать процедуру выборов в управляющий совет! Сначала предложили сложную 4 – ступенчатую систему, затем все–таки остановились на варианте двухэтапных выборов (классные собрания по выдвижению кандидатов, общее голосование), но отдельно для родителей учеников начальной школы и для родителей учащихся 5-11-х классов; непременным условием было и то, чтобы из 3 представителей родителей в совете был 1 человек от родителей учащихся ЦДО школы «Академия культуры и спорта» - интересы всех участников образовательного процесса должны приниматься в расчет и учитываться.

Выборы состоялись! Более 50% родителей пришли на голосование, а это значит, что в школу и ее будущее верят!

Участие в управлении государственным (муниципальным) общеобразовательным учреждением, создание оптимальных условий осуществления образовательного процесса – вот основные задачи, на решение которых ориентирован управляющий совет. Я же считаю, что управляющий совет – это трибуна, на которой могут быть озвучены проблемы детского коллектива, родительской общественности и педагогического коллектива; управляющий совет – это место, где все участники образовательного процесса смогут «договориться» и принять активное участие в организации и управлении образовательным процессом школы, никого не оставляя в стороне. Я не сомневаюсь, что, решая любую проблему, управляющий совет примет объективное и единственно правильное решение, ведь административные методы управления сведены к минимуму. Рассчитываю и на то, что деятельность управляющего совета будет способствовать улучшению качества образования наших детей.

Зачем нам управляющий совет

Коломиец В.И.,
*директор Маганской школы
Березовского р.*

Когда встает вопрос о дальнейшем существовании сельской школы в свете современной реформы системы образования и Концепции

модернизации российского образования до 2010 года, Программы реструктуризации сельских школ, то мне как директору поневоле хочется иметь какую-то опору, единомышленника и защиту. В нашем селе нет богатых людей, наши выпускники очень славные люди, которые помогают школе подарками и пожеланиями, но не могут оказывать помощь на постоянной основе. В деятельности школы мало кто заинтересован кроме отдельных родителей учащихся, некоторых представителей власти. Вот из них и был создан управляющий совет.

Создание управляющего совета стало неизбежным ещё и потому, что коллектив школы с 2003 года работает по технологии индивидуально - ориентированной системы обучения. Эта технология предполагает активное участие в учебной деятельности всех участников образовательного процесса: учащихся, родителей и учителей. Формирование способов самостоятельной деятельности невозможно без умения управлять как своей, так и чужой деятельностью. Таким образом, все формы самоуправления в школе становятся актуальными. Причем старые формы самоуправления надо было изменить и наполнить новым содержанием. Очень кстати пришлась идея управляющего совета, главными задачами которого являются: определение основных направлений развития школы, содействие созданию оптимальных условий для осуществления образовательного процесса, содействие рациональному использованию финансовых и материальных средств школы, привлечение средств из внебюджетных источников, контроль за здоровыми и безопасными условиями обучения, воспитания и труда.

Но самое главное, что школа не может работать просто так, без заказа. Заказ должен быть адресным, а школа - востребованной. Мы должны работать на ученика и родителя. Тогда нам обеспечена их поддержка и понимание. Финансовая, так как у нас, обычной сельской школы, основная масса учеников в которой, являются малообеспеченными, и количество учащихся невелико (130) не хватает средств. Психологическая, в условиях конкуренции (рядом город и средняя школа) важно иметь собственный имидж, статус, авторитет. Статистика показывает, что плохо говорят о школе те, кто не знает, что в ней происходит. Поэтому включение родителей в жизнь школы, в ее управление эффективно вдвойне. Но сам этот процесс, пока идет переход от одной образовательной парадигмы к другой, обостряет отношения и внутри школы и около неё. У нас, например, когда процесс включения родителей и учащихся в жизнь школы пошел активно, усилилась и деятельность жалобщиков в высокие инстанции на школу. Появилось недовольство и среди учителей, монополия которых на уроке стала разрушаться. Им трудно говорить о проблемах в присутствии всех, кого это касается: учеников, родителей, общественности. Большую роль играют и устаревшие представления об управлении, как о манипулировании людьми, принятие инновации на словах отдельными членами коллектива. С другой стороны увеличение сложности, напряженности учебно-воспитательной работы: в текущем году все должны были работать по технологии, т. е. индивидуально с каждым учащимся всё это – вызывало напряженность. Но это естественный и ожидаемый этап инновации, мы к этому должны быть готовы: старое не уходит без борьбы. Не все, и это очень хорошо, стремятся к

изменениям. Мы должны и убедить, и убедиться, что от этих изменений есть польза. Так вот, кроме проблем, которых добавилось с появлением управляющего совета, у нас появились и преимущества: легче стало решать довольно много вопросов. Например, с трудоустройством учащихся, с обеспечением безопасности, с контролем над посещаемостью и успеваемостью. Комитет (а у нас при управляющем совете созданы рабочие органы – комитеты) по образованию и инновациям работает активно и ставит на обсуждение как общие, так и конкретные проблемы обучения в том или ином классе. Нам легче разговаривать и с местным сообществом по проблемам школы и села, так в управляющем совете и его комитетах есть представители всех местных предприятий, учреждений и сельской администрации.

Таким образом, управляющий совет играет у нас не только роль общественной экспертизы, но и начинает выступать во властной роли. А, главное, применяя технологию индивидуально – ориентированной системы обучения, работая вместе с родителями, мы начинаем осознавать цели и задачи деятельности своей школы. Учим и учимся ставить цели и решать, возникающие перед ними проблемы, самостоятельно. Социальный заказ становится реальностью, а не абстракцией. Мы начинаем осознавать, что общее, что отличное от других школ у нас. Это очень непросто, но это то, что от нас требует жизнь и государство (Концепция модернизации российского образования...).

Управляющий совет школы. Становление и первые шаги

Гридасова Т.А.,
директор школы № 143
г. Красноярск



С 2007 года, если Государственная Дума примет поправки в «Закон об образовании» в статью 35, касающуюся управления школой, для всех образовательных учреждений встанет вопрос о создании нового органа государственно-общественного управления – управляющего совета. На наш взгляд, в «Положении об управляющем совете», которое будет утверждено как обязательное к этому времени, необходимо предусмотреть многовариантный подход к формированию управляющего совета, его выборам. Это позволит исключить унификацию и однородность управления образовательными учреждениями с разными структурами, условиями, традициями, с разным уровнем государственно-общественного управления, а введенные в школах управляющие советы не будут лишь красивой декларацией.

Школа № 143 (в школе 1979 учащихся) традиционно структурно делится на 3 больших подразделения со своим управлением, контингентом учащихся и родителей – это:

- начальная школа (школа 1 ступени, 23 класса, 586 учеников)
- старшая школа (школа 2 – 3 ступени, 41 класс, 1098 учеников)
- группа классов, функционально связанных спецификой реализуемых образовательных программ, учебных курсов, дисциплин, воспитательной работы (школа менеджеров, 10 классов, 296 учеников).

Начиная с 1997 года, участниками образовательного процесса стали создаваться общественные организации, целью которых является помощь в развитии школы, совершенствовании образовательного процесса и воспитательной работы. На данный момент в школе действуют:

1. *Благотворительный общественный фонд «Развитие школы № 143» (орган управления – Попечительский совет фонда, во главе с председателем), год создания 1997;*
2. *Местная детская общественная молодежная организация «Сто сорок третье измерение» (орган управления – совет актива 5 – 7 классов, совет старшеклассников 8 – 11 классов, во главе с председателем), год оформления 2002;*
3. *Детская организация школы менеджеров «Симфония разума» (орган управления – парламент, во главе с президентом), год оформления 2001;*
4. *КРОМОО «Молодежный компьютерный клуб» (орган управления – совет клуба, во главе с председателем), год создания 2000;*
5. *Общественная туристическая организация «Борей» (орган управления – совет, во главе с председателем), год создания 2003.*

Представители этих сообществ, наряду с педагогической общественностью и администрацией школы, являлись членами совета школы, который с 2001 года выступал как орган государственно-общественного управления образовательным учреждением. В компетенцию совета входило: принятие наиболее важных решений по устройству школьной жизни, разработка стратегии развития, обсуждение и утверждение сметы расходов внебюджетных и бюджетных средств, но решения по этим вопросам носили рекомендательный характер.

В рамках участия в федеральном проекте по введению управляющих советов в образовательных учреждениях, было решено создать управляющий совет в ноябре 2004 года.

Поэтому инициативу по созданию управляющего совета в нашей школе, соответственно и проведению выборов, взял на себя совет школы, а члены совета стали инициативной группой по введению управляющего совета.

На заседаниях совета школы была проведена серьезная подготовительная работа:

- *обсуждение федерального проекта положения об управляющем совете с корректировкой его для данного конкретного образовательного учреждения,*
- *обсуждение примерного положения о выборах в управляющий совет с корректировкой для школы.*

Совет школы внес предложения об изменениях в эти документы, что явилось основой для создания своего «Примерного положения об управляющем совете», которое потом обсуждалось различными категориями членов школьного сообщества.

Совет школы из своего состава выбрал избирательную комиссию из трех человек, представителей учеников, учителей, родителей, обязанностью которых была организация выборов членов управляющего совета из своей категории, фиксация предлагаемых кандидатов, их представление на выборных конференциях.

После этого члены совета начали процесс информирования участников образовательного процесса об управляющем совете и предвыборную кампанию.

Родители обсуждали принципы становления управляющего совета на расширенных заседаниях Попечительского совета Благотворительного общественного фонда «Развитие школы № 143», на родительских собраниях, представители трудового коллектива - на своих собраниях, ученики - на совете старшеклассников и на заседаниях парламента.

Члены редакции школьной газеты выпустили информационные бюллетени с информацией об управляющем совете, его функциях, полномочиях, которые раздавали родителям на общешкольных мероприятиях, вывесили на школьных стендах для всеобщего ознакомления.

На совете школы было принято решение проводить выборы в подразделения школы по трем категориям – родители, ученики, члены трудового коллектива. Итого готовилось 9 конференций (у трудового коллектива – собраний), по три в каждом подразделении.

Совет школы, разрабатывая «Примерное положение об управляющем совете», утвердил квоты представительства в нем для различных категорий участников образовательного процесса. В результате этой работы, обсуждения численного состава от представителей различных подразделений школы в управляющий совет, было принято решение, зафиксированное в «Примерном положении»:

Квота для родителей в управляющем совете:

Начальная школа – 2 человека, старшая школа – 4 человека (2 – от второй ступени, 2 – от третьей ступени), школа менеджеров – 1 человек. Итого – 7 родителей.

Квота для учителей:

Начальная школа – 1 человек, старшая школа – 2 человека, школа менеджеров – 1 человек. Итого – 4 учителя.

Квота для учеников:

Старшая школа – 3 человека (1 – от 9 классов, 1 – от 10 классов, 1 – от 11 классов), школа менеджеров – 1 человек. Итого – 4 ученика.

В рекомендованном федеральной рабочей группой «Положении об управляющем совете» нет представителя от учеников 9 класса. Такое предложение возникло на заседании совета школы от старшекласников, и было поддержано другими членами. Ученики мотивировали это тем, что с переходом на предпрофильную подготовку и профильное обучение управляющему совету необходимо знать и учитывать мнение учеников 9 классов в связи с утверждением учебного плана и других вопросов, касающихся профильного обучения.

Совет школы определил для каждой выборной конференции численность делегатов от классов и квоту голосующих, при которой решение конференции становится правомочным. Это 2 – 3 делегата от каждого класса и 2/3 присутствующих от списочного состава конференции соответственно.

Каждый класс (собрание родителей, учеников) самостоятельно выбирал делегатов на конференцию. Каждой конференции было дано право самостоятельно определить, если возникает необходимость, нужное количество делегатов. Таким правом воспользовалась конференция родителей начальной школы, увеличив число делегатов от класса до 10 человек.

Также конференциям было дано право определить порядок голосования (тайное, открытое). Это право было зафиксировано в «Примерном положении об управляющем совете». Сложилась многолетняя практика на конференциях всех категорий школьного сообщества по выдвинутым вопросам голосовать открыто. И совет школы предположил, что на выборах в управляющий совет голосование также будет открытым. Так и произошло (за исключением собрания трудового коллектива одного из подразделений). Но если бы конференция родителей приняла решение голосовать тайно, то возникла бы проблема проведения процедуры голосования, и необходимо было бы еще раз созывать конференцию и проводить тайное голосование. Поэтому мы пришли к выводу, что при утверждении «Положения об управляющем совете» самим управляющим советом, необходимо четко зафиксировать способ голосования, кто и когда утверждает порядок голосования, чтобы не возникало таких коллизий.

Был обсужден и такой вопрос, в случае, если председатели общественных организаций, созданных на базе школы, не будут избраны от своей категории в силу разных причин (например, председатель попечительского совета – от родителей, председатель детской организации – от учеников и т.д.) кооптировать их в управляющий совет. Члены совета школы посчитали, что кооптация председателей общественных организаций пройдет успешно в связи с тем, что они являются представителями мощных организаций, за которыми стоят реальные люди, заинтересованные в развитии школы, со своими ресурсами, и управляющий совет будет заинтересован в сотрудничестве с ними.

Теперь к вопросу о кандидатах в управляющий совет. До проведения конференций прошла работа по выдвижению кандидатов в управляющий совет. Правом выдвижения кандидатов воспользовались заинтересованные группы учеников, учителей и родителей, предложив кандидатуры, которые

потом и обсуждались на выборных конференциях. Представляли кандидатов на конференциях члены избирательной комиссии.

Параллельно с процессом организации выборов, члены инициативной группы приняли участие в краевом конкурсе грантов «Информационные технологии в образовательном процессе». В результате разработки и реализации проекта был создан сайт управляющего совета на школьном портале, позволяющий сделать работу совета открытой и гласной.

На протяжении пяти месяцев шла работа над новой редакцией устава школы, в который были внесены изменения в части, касающиеся управления образовательным учреждением и локальной нормативной базы, и согласование принятия устава.

В уставе прописаны основные положения и компетенции, касающиеся деятельности управляющего совета. Управляющий совет – это коллегиальный орган, реализующий установленные законодательством принципы самоуправления в управлении школой и автономности школы в вопросах, отнесенных законодательством РФ, к самостоятельной компетенции школы – утверждение программы развития школы, утверждение отчета по итогам учебного и финансового года, принятие локальных актов, согласование «школьного компонента», бюджетной заявки, сметы расходов и т.п.

18 ноября 2004 года состоялось первое заседание управляющего совета. На нем присутствовали избранные члены (15 человек), назначенные (директор школы, представитель учредителя – начальник управления образования администрации Советского района) и приглашенные кооптированные члены (председатели общественных организаций, выпускник школы – 4 человека). Всего на данный момент в управляющем совете 21 человек.

На заседаниях управляющий совет обсуждал следующие вопросы.

- **Создание комиссий в управляющем совете.**

Созданы постоянные комиссии - финансовая, нормативно-правовая, комиссия по жалобам и предложениям, временные – по доработке Положения об управляющем совете.

- **Утверждение отчета директора школы по итогам финансового года и сметы на бюджетное финансирование.**

В результате обсуждения было решено создать финансовую комиссию, в которую вошли члены управляющего совета, чья профессиональная деятельность связана с финансовыми вопросами. Выяснилось, что для более эффективного использования бюджетных средств необходимо провести инвентаризацию учебно-методического и материально-технического обеспечения учебного процесса по методическим объединениям. И, что более важно, принять, разработанную управляющим советом Программу развития образовательного учреждения, стратегические направления развития школы, которые и надо в первую очередь финансировать.

- **Проведение ежегодного конкурса проектов, направленных на развитие школы.**

Нормативно-правовая комиссия управляющего совета разработала положение о конкурсе проектов на 2005 год, выделив на его проведение

часть бюджетных средств (5 % от общих средств субвенций края). Целью конкурса является вовлечение всех участников образовательного пространства в процесс проектирования развития школы, эффективное использование бюджетных средств на развитие школы. Участниками конкурса могут быть учителя, родители, учащиеся всех ступеней школы, организации школьного сообщества.

- **Разработка Программы развития школы.**

Управляющий совет начал работу по разработке программы, выработке стратегических направлений развития школы. Для этого была запущена описанная выше деятельность.

В заключении хочется отметить, что управляющий совет школы должен стать органом стратегического управления образовательным учреждением. Если такие компетенции не будут зафиксированы в уставе школы, управляющий совет останется только совещательным органом, какими были советы школ и другие органы самоуправления учреждением. Одной из главных функций управляющего совета должна стать открытая и гласная деятельность по разработке, реализации и содействию финансирования принятой Программы развития школы, как главного стратегического документа, из которого будет вытекать логика развития и функционирования школы.

Участие учащихся в управлении образовательным учреждением как один из шагов к становлению гражданской позиции

Киримов В. Ю.,
*директор Ильичевской школы
Шушенского р.*



В Ильичевской средней школе в декабре 2004 года создан коллегиальный государственно–общественный орган управления - управляющий совет. В нашем сообществе мы понимаем управляющий совет как договорную площадку всех субъектов школьного сообщества по вопросам стратегического управления. Понимая, что школа - фактически модель социальной среды, которая задает некие образцы поведения. Например, в советские времена структура школьного сообщества повторила структуру общества за стенами школы.

Сегодня государство говорит о том, что идет строительство гражданского общества, а в школе пока нет ясных образцов подобной практики. Сегодня развиваются гражданские институты: партии, общественные организации, различные ассоциации, некоммерческие

партнерства и т.д. В этом многообразии молодое поколение должно четко ориентироваться в существующем обществе.

На наш взгляд, создавшиеся и создаваемые самоуправляющиеся системы (ученическое, учительское, родительское самоуправление) есть прообразы гражданских институтов. В самоуправляющихся структурах отрабатываются связи и взаимосвязи субъектов как одной структуры (например, ученическое самоуправление), так разных структур. Где могут встретиться представители разных структур? На переговорной площадке под названием «управляющий совет». В управляющем совете встречаются не только представители учащихся, родителей, учителей, учредителя, директор, представители общественности. Здесь встречаются разные позиции, которые нужно уметь представлять, удерживать, обоснованно отстаивать. В ходе совместного диалога, обсуждения, соотношения своих целей, задач и взглядов представителей разных позиций по поводу будущего и происходит управление школой.

Проживая школьную жизнь в таком залоге, учащиеся точно понимают, что это уже не игра в самоуправление, а настоящая жизнь и от того, насколько ответственно подходить к своему главному труду - учебе, личному участию в деле, которое поручено школьным сообществом, настолько будет успешным ученик во взрослой жизни. Еще одним главным моментом является то, что, участвуя в работе детского самоуправления, каждый учащийся пробует разные роли (член совета старшеклассников, командир класса, участник инициативной группы, член команды, рядовой ученик класса). При хорошо отлаженной системе самоуправления каждый участник будет услышан, его мнение будет учтено при выработке решений. На наш взгляд известное высказывание: «Роль гражданина, как и любая профессия, требует тщательной подготовки» - есть подтверждение вышеизложенного.

Создание управляющего совета: первоначальные смыслы



Вольф О.К.,
*директор Краснотуранской школы
Краснотуранского р.*

До определенного момента деятельность школы не решала задач стратегического характера, и только после принятия в 1992 году Закона Российской Федерации «Об образовании» и утверждения в нем принципа автономности образовательных учреждений школа получила возможность самостоятельно определять приоритеты своего развития.

Возник вопрос, кто же будет определять эти ориентиры? Традиционная система управления школой включала в себя, в основном, профессиональные сообщества: методический совет, педагогический совет, во главе которого стоит директор, в ней не было места учету мнения родителей, учащихся. Конечно, как и во всех образовательных учреждениях у нас существовал родительский комитет, но опять же он решал те вопросы, которые ему давало на откуп профессиональное сообщество школы (т. е. учителя). Правда в школе все-таки имелся опыт, совместной деятельности родителей, учащихся и учителей: с 1998 года в школе действовала адаптационно-тиражирующая площадка по технологии индивидуально-ориентированной системы обучения (ИОСО). Занимаясь инновационной деятельностью, учителя, дети, родители договаривались о том, как будут организовывать работу, как будут выставлять оценки, что нужно знать, уметь, чтобы получить «3», «4», «5». И родители, и дети этих классов начинали задавать вопросы: а почему используете эту технологию, а не другую; почему ее используют одни учителя и не используют другие? Ребята начали выходить на индивидуальные образовательные траектории, а это включало в процесс согласования деятельности новых субъектов. Оценивая систему управления, сложившуюся в образовательном учреждении, мы понимали, что необходимо было создать в школе переговорную площадку для согласования деятельности по реализации целей, ответственности всех участников учебно-воспитательного процесса, т. е. способы действующего в школе управления оказались недостаточно эффективными.

Цель школы - создать условия для превращения школы в открытую социально-педагогическую систему, способную обеспечить развитие и саморазвитие ребенка. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующую задачу: осуществить привлечение всех участников образовательного процесса и общественности к управлению учебно-воспитательным процессом через организацию государственно-общественного управления.

В настоящее время важную роль в саморазвитии и социализации детей нашей школы играет ученическое самоуправление, смысл которого заключается не в управлении одних детей другими, а в обучении всех детей основам демократических отношений в обществе, в обучении их управлять собой, своей жизнью в коллективе. В школе в форме деловой игры были организованы и проведены выборы президента ученического совета, который координирует работу ученических комитетов. Разработано Положение об ученическом совете и Программа деятельности.

Сегодня школа находится на пути изменения характера управления, создания новой организационной структуры - государственно-общественного управления, которая будет учитывать инновационный характер деятельности учреждения, позволит включить в управление и самоуправление всех участников учебно-воспитательного процесса. Реализация данной стратегической линии предполагает внесение изменений и дополнений в нормативно-правовую базу школы (устав школы, положения), выстраивания новых горизонтальных связей всех субъектов управления на основе

договоренностей. Новая структура управления будет способствовать реализации в полной мере принципа открытости.

Сегодня в школе сформирована рабочая группа по созданию управляющего совета, в которую входят представители школьного коллектива, общественности, родители, учащиеся, администрация школы. С целью изменения характера управления в школьном сообществе организовано обсуждение полномочий, которые может взять на себя управляющий совет. Рабочая группа принимала участие в работе районных семинаров по созданию нормативно-правовой базы и организации деятельности управляющих советов, в сессии управления Краснотуранским образованием, проведенной краевыми экспертами.

Сейчас, когда мы вместе обсуждаем вопросы качества образования, оказывается, что каждый участник управляющего совета включает в это понятие разное содержание.

Управление образованием, не смотря ни на что, запрашивает отчеты, в которых ЗУНы. Родители под качеством образования в первую очередь понимают здоровье и безопасность детей. Ученики - свою комфортность в школе и, например, в классном руководителе, в первую очередь, видят своего защитника от всех бед в школе. Администрация школы находится между «молотом и наковальней». Задачу управляющего совета мы сейчас понимаем в том, чтобы совместными усилиями понять, что в современной школе не устраивает родителей, учащихся, учителей.

Главное что начали понимать, что школа это система, и если мы начинаем менять какой-то компонент, то это ведет к изменению других его частей, если этого не происходит система может разрушиться, либо надо ничего не трогать, не менять, а если начали менять по понимать:

- Куда идем?
- Куда хотим, чтобы шло?
- Какие существуют разрывы?
- Что возможно сделать?
- Как делать?

Государственно-общественное управление школой – самостоятельная инновационная технология

*Волкова Л.Р.,
директор школы № 56
г. Красноярск*

Проблемы демократизации управления школой оставались актуальными для всех участников образовательного процесса и в этом учебном году. Построение структур партисипативного управления (управления, основанного на включении исполнителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений) позволило акцентировать внимание на следующих моментах: создании образовательной

среды для выращивания профессиональной, ученической, родительской общественности, способной влиять на процессы управления школой; наращивании самостоятельности; формировании навыков командной проектной работы и умения брать ответственность на себя; преобразовании способов взаимодействия; выдвижении коллективного субъекта деятельности в управленческую позицию; формировании пространства общих дел.

В школе уже создана реальность социального партнерства - местный Благотворительный фонд развития школы - значимый момент развития общественного самоуправления как модели гражданского общества. Попечительскому совету удалось создать множество привлекательных образцов. И хотя приоритетным для нас всегда оставалось использование интеллектуального потенциала родителей, фонд имеет недостаточные властные полномочия и большей частью занимается вовлечением в благотворительное движение.

Имеющийся в практике школы опыт участия общества в образовании обладает достаточной ценностью и требует развития. Среди участников образовательного процесса стабилизируется процесс понимания общих целей и направлений деятельности школы. Доступная всем информация, конструктивные дискуссии, стремление к совместному решению проблем становятся предпосылками для плодотворного сотрудничества, цель которого – развитие личной ответственности каждого и укрепление взаимодействия. Участие в управлении становится самостоятельной инновационной технологией. Так, управленческими семинарами школы были определены показатели и уровни участия в управлении.

Показатели участия в управлении (уровни)	Регулярность привлечения участников к управлению школой.	Объем делегируемых функций.	Степень сложности делегируемых функций.	Характер взаимодействия администрации с подчиненными и родителями в процессе принятия управленческих решений.	Количество членов коллектива, задействованных в работе органов управления.
Низкий уровень Консультативный	Эпизодично, системы нет.	Решение проблем на своем рабочем месте.	Сбор информации от подчиненных об актуальных проблемах школы.	Покровительство. Единоличное принятие решений на основе информации, полученной от подчиненных, установление с ними хороших отношений.	Задействованы отдельные учителя и родители. Работа носит формальный характер.
Средний уровень Активное участие	В основном регулярно, но система может нарушаться.	Решение вопросов, затрагивающих интересы отдельных структурных подразделений школы.	Делегирование рутинной работы, мелких проблем.	Сотрудничество. Принятие решений с учетом обсуждения в группах и мнения отдельных членов коллектива.	Имеются широкий учительский и родительский актив и эффективные группы.

Высокий уровень Партнерство	Участие в управлении - норма. Органы функционируют в системе.	Решение вопросов, затрагивающих весь круг проблем работы в школе.	Делегирование функций решения актуальных проблем развития школы и ее подсистем.	Партнерство. Участие администрации в работе коллегиальных органов наравне с другими членами, принятие коллективно разработанных решений.	Большинство учителей и не менее половины родителей. Много эффективных групп.
--------------------------------	--	---	---	--	--

В партисипативной организации полномочия делегируются разным органам участия, преимущественно командам, т.к. совместная работа дает возможность каждому найти для себя условия самореализации. Отношения между субъектами носят корпоративный характер.

Участники	Функции
Администрация	Согласование работы органов самоуправления. Создание условий для реализации задач школы и исполнения коллегиально принятых решений.
Субъект деятельности (учитель, группа, совет, команда, комиссия - коллегиальные органы управления)	Выявление проблем практики образования. Поиск идей. Разработка плана. Координация работ. Принятие решений методом взаимного согласования. Анализ. Корректировка. Оценка результатов. Самоанализ.

Таким образом, используется потенциал всех заинтересованных в улучшении работы школы. Благодаря участию в управлении рождается чувство причастности к делам коллектива, ответственности за результаты работы.

Следующим шагом в формировании института координации усилий педагогического коллектива, родительской, местной, деловой, культурной и другой общественности стало создание управляющего совета. Мы понимали, что школе важно не потерять особой социальной чувствительности. Образовательное учреждение должно быть предельно открыто для вхождения новых людей, взаимодействия с другими коллективами. Демократия возникает только в ситуации диалога. Объединять творческие потенциалы учителей, учеников, родителей, представителей местного сообщества идеями изменения школы - важнейшая задача управленческой команды. Если ее не решать, у школы может просто не хватить энергии на серьезные инновации, они будут вязнуть в сплошных непониманиях друг друга. Мы наметили для себя две зоны развития общественной составляющей: зона ближайшего развития - это открытость школы «здесь и сейчас», зона дальнего действия учитывает взгляд на будущее, когда школа становится местом выращивания такой общественности, которая в дальнейшем должна формировать образовательную политику школы № 56.

Идея общественного соуправления школой развивается сегодня по следующему сюжету:

- проанализированы предпосылки создания управляющего совета в школе (наличие демократичной администрации, Ассоциации выпускников, активного фонда, родительского совета, позитивной установки большинства);

- разработана нормативно-правовая база деятельности совета;

- проведены избирательные компании в трудовом коллективе, среди ученической и родительской общественности;

- в совет делегированы и кооптированы достойные представители, заинтересованные в развитии школы;

- четко определен состав совета (18 чел.);

- разграничены полномочия и ответственность, определены компетенции совета;

- созданы три комиссии (согласительная, финансовая, рекламно-информационная);

- разработана программа деятельности совета, предусматривающая межшкольное взаимодействие в округе.

Управляющий совет уже проявил свою инициативу в утверждении сметы бюджетного финансирования и сметы расходования средств, полученных от внебюджетных источников, согласован заказ учебников.

Члены управляющего совета включились в разработческие управленческие семинары по подготовке к педагогическому совету «Учебный план - необходимое условие для реализации образовательной деятельности школы».

В рамках школьного методического фестиваля кооптированными членами совета был проведен открытый интерактивный тренинг «Искусство быть модератором». При активном участии совета был разработан и представлен в оргкомитет конкурса проектов «Красноярский молодежный форум» проект «Искусство толерантности: патриотизм сегодня». Оформляется локальный проект с учащимися 1-й ступени «Зеленая школа», рекламно-информационная комиссия занимается подготовкой Дня семьи в форме информационного диалога с общественностью «Семья&Школа.ru», комплектуется материал для сборника «Традиции семейного воспитания» и фотолетописи «У нас общие дети».

Мы возлагаем надежду на новый коллегиальный орган, орган стратегического управления, потому что он дает возможность реализовать ту энергию, которая у людей есть, и мы не разделяем мнения о том, что управляющие советы - профанация.

Введение института общественного управления школой позволит эффективно использовать ресурсные возможности (интеллектуальные, материальные, кадровые, информационные) неформального социума, формировать школьный уклад на принципах открытости, демократизма, индивидуальности, создавать благоприятную образовательную среду в школе и социуме, актуализировать и повышать уровень качества образования, эффективно использовать образовательные технологии. Мы надеемся, что управляющий совет объединит усилия всех и станет советом в школе, а не при школе, поможет реализовать идею государственно-общественного

управления. Собраться вместе – это начало, остаться вместе - это прогресс, а работать вместе – это успех.

Государственно–общественное управление как фактор активизации органов самоуправления образовательного учреждения и изменений в социуме



*Журавлева О. В.,
директор школы № 147
г. Красноярска*

«Любезный,
нет на всех единой мудрости,
но есть во всем живом свое сознание»

Идея государственно-общественного управления образованием прочно входит в сознание руководителей образовательных учреждений и становится неизбежным условием определения стратегии развития школы. У каждого учреждения свои основания актуализации того или иного направления политики будущего школы, исходя из внутренних и внешних условий, в которых находится образовательное учреждение, приоритетов деятельности, которые оно выбирает, интересов потребителей на рынке образовательных услуг.

Образовательное учреждение, директором которого я являюсь второй год, имеет свои сильные и слабые стороны. Немаловажное значение при определении стратегии развития школы сыграли следующие факторы внешнего окружения:

- школа находится в микрорайоне-новостройке, где строительство жилых домов ведется и сейчас, поэтому новые ученики, прибывающие в школу, приходят со своей культурой, традициями, опытом, уровнем знаний; а если учесть и то, что в структуре образовательного учреждения есть центр дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности, где занимаются дети со всех уголков города, актуальными становятся вопросы адаптации «новичков» - с одной стороны, и нравственные особенности учебно-воспитательного аспекта – с другой стороны;

- отсутствие в инфраструктуре микрорайона центров дополнительного образования и центров детского творчества, где учащиеся могли бы реализовывать свои интересы и потребности во внеурочной деятельности;

- удаленность образовательного учреждения от культурных, образовательных, спортивных центров города, что создает дополнительные

препятствия для школьников в их самореализации и самоактуализации во внеучебных видах деятельности;

- малый спектр связей учреждения межведомственного взаимодействия, что актуально в определении степени открытости школы для местного сообщества, социума.

Если говорить о внутренних условиях функционирования учреждения, то в первую очередь следует обратить внимание на следующие:

- высокий уровень конфликтности между учащимися спортивных классов вновь созданного на базе школы центра дополнительного образования и учениками неспортивных классов;

- ориентация центра дополнительного образования только на спортивные достижения своих воспитанников, «закрытость» его для других школьников и социума;

- незаинтересованность родительской общественности в делах школы, недоверие к администрации, а иногда и агрессия по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса;

- отсутствие органа управления (обозначенного в уставе), в структуре которого было бы представительство всех участников образовательного процесса; кроме того, не было и реально действующих органов ученического самоуправления.

Такова была ситуация на момент моего вступления в должность. И естественно, когда поступило предложение от управления образования района и создателей Благотворительного фонда попечительства об образовании района стать отделением этого фонда, решение было однозначным – да. Родители сначала приняли идею очень настороженно, но семинары, регулярные разъяснительные консультации для руководителей образовательных учреждений и родительской общественности, проводимые организаторами этого фонда, сделали свое дело. Родители поверили и поняли, в чем преимущество данной формы самоуправления по сравнению с традиционным родительским комитетом (юридическая защищенность интересов родителей, пошаговая определенность в работе с финансами, прозрачность всех денежных операций).

Через полгода на одном из семинаров для директоров школ района обсуждался вопрос о возможном участии учреждений в федеральном эксперименте по введению управляющих советов в образовательные учреждения. Управляющий совет был представлен как одна из форм государственно-общественного управления. Мною было принято утвердительное решение, и приказом по школе назначены (по предварительному согласованию) члены рабочей группы, в которую вошли представители от учителей, родителей, администрации школы, составлен и откорректирован в управлении образования план работы по процедуре введения управляющего совета в школу. Началась разъяснительная работа среди участников образовательного процесса. Одновременно рабочая группа занялась нормативно-правовыми документами, обеспечивающими этот процесс: создано Положение об управляющем совете, о выборах в совет и процедуре кооптации, внесены изменения в устав школы в разделе «Управление школой», где обозначены функции и управляющего совета, и

правления благотворительного фонда, новый устав утвержден в управлении образования города.

Были еще семинары районного, краевого уровня для тех, кто включился в эксперимент, где каждый из участников пытался разобраться, для чего ему нужен этот управляющий совет, в чем отличие данной формы самоуправления от других, каково будущее эксперимента и есть ли оно вообще у управляющего совета. Именно во время споров, бурных обсуждений и пришло окончательное осознание необходимости усиления общественной составляющей в организации образовательного процесса и образовательного пространства школы. Для руководителей учреждений уже стало аксиомой, что эти процессы в управлении в каждой школе происходят по-разному и, в зависимости от уровня развития общественного института в учреждении, его резонансности, приводят к большей дифференциации их по ресурсообеспеченности и результативности деятельности образовательного учреждения в целом. Четко были обозначены три позиции, когда введение управляющего совета возможно в образовательном учреждении, где есть достаточный уровень развития самоуправления в учреждении. Наша общеобразовательная школа не вписывалась в эти сценарии, но все же... Целью создания управляющего совета в школе № 147 стала, возможно, парадоксальная (ибо противоречила общепринятым наработкам по этому вопросу) идея: способствовать активизации процессов, создающих условия для формирования и развития органов самоуправления участников образовательного процесса.

В ходе эксперимента приходится отвечать на множество вопросов: «А кому это нужно? Зачем лишняя головная боль директору школы?», оппонировать тем, кто категорически против («Все равно из этого ничего не получится», «Зарубежный опыт нам ни к чему - у нас другой менталитет»), вникать в суть и перспективы нового и даже чуждого, на первый взгляд, явления – становления института гражданского общества в системе образования. Не одну и не две встречи пришлось провести рабочей группе с учителями, родителями, учениками, пока осознание необходимости управляющего совета для школы и ее будущего не обозначилось достаточно четко.

Параллельно с процедурами по введению управляющего совета в школе была активизирована работа по формированию и стабилизации деятельности в уже сформированных органах самоуправления участников образовательного процесса, определение в приоритетах деятельности:

а) укрепление позиций попечительского совета структурного подразделения школы физкультурно-спортивной направленности – Академии Культуры и Спорта, а также Правления отделения Благотворительного фонда попечительства об образовании Советского района (созданное в ноябре 2003 г.);

б) в сентябре 2004 г. школа и местная детская общественная организация «Городское объединение школьного актива» г. Красноярска открыли на базе школы Центр дополнительного образования по развитию детского движения для подростков и молодежи микрорайона, где находится учреждение. Здесь ребята обучаются основам лидерства, вожатства,

журналистики, проектирования с обязательными социальными практиками как внутри школы, так и на уровне района, города и даже края. Создан Совет старшекласников;

в) педагогический коллектив объединился в творческие группы по отработке актуальных вопросов жизнедеятельности школы:

- профильное обучение – педагоги не только приняли участие в обучающих семинарах по сути вопроса, но и составили программы элективных курсов, а два учителя уже апробировали их;

- формирование и развитие общеучебных умений и навыков учащихся – проведена исследовательская работа по состоянию дел по этому направлению;

- одаренные дети, воспитательная система школы – по этим направлениям родились проекты, которые были презентованы и одобрены педагогическим коллективом школы;

г) тренерский совет центра дополнительного образования «Академия Культуры и Спорта» принял решение активно взаимодействовать с социумом через проведение мероприятий для жителей микрорайона, района, города (Масленица, День Защиты детей, юбилеи района и города и др.); организованы спортивные клубы для ветеранов, родителей учащихся школы, проводятся товарищеские встречи по игровым видам спорта среди учителей, учащихся, родителей, выпускников школы и, что очень значимо, тренеры–преподаватели включают в тренировочный процесс уже не только учеников спортивных классов;

д) с сентября 2004 г. начал свою работу музей «Путь к успеху» и клуб интересных встреч, ориентированные на знакомство школьников с успешными людьми микрорайона, ветеранами войны и труда. В совет музея вошли заинтересованные ребята – ученики 6-8 классов, которые с увлечением проводят встречи с гостями, организуют интервью, оформляют экспозиции, выставки, интересуются и «горят» желанием узнать, как проводится работа в других подобных музеях, уже намечены встречи «партнеров» в другом городе.

Администрация школы наряду с управлением всеми процессами, происходящими в учреждении, начала работу по созданию Программы развития школы, активный поиск партнеров, озадачилась вопросом расширения спектра ведомственного и межведомственного взаимодействия образовательного учреждения.

Органы самоуправления каждого из вышеперечисленных субъектов на данный момент находятся на разных этапах развития самостоятельности, организованности, осознанности своего предназначения в стратегической политике школы. Но ясно одно: управляющий совет – это, по мнению одного из представителей родительской общественности, «трибуна, где каждый из участников образовательного процесса, представителей воспитательных центров может высказать свою точку зрения, заявить о проблеме, поделиться мнением о будущем школы». Процедура подготовки и проведения выборов в управляющий совет (обсуждение вопроса на страницах школьной газеты, информационные бюллетени, принятие изменений в уставе школы, выдвижение кандидатур не по принципу «лишь бы не меня», а как лучше для

дела, особенно со стороны родителей). Первое заседание совета показало, что есть не мало заинтересованных в будущем открытой и понятной, перспективной школы № 147. И, наверное, не случайно то, что первой комиссией, по общему мнению, в совете стала комиссия стратегического развития школы, в состав которой вошли представители всех участников образовательного процесса: родитель, ученик, учитель.

Изменения в характере деятельности субъектов образовательного процесса оказывают – и мы ясно видим это – определенное влияние на внешние условия, в которых находится образовательное учреждение: вокруг школы создается новая социальная реальность, обучающая и воспитывающая, формирующая общественно активное открытое учреждение, профессиональное педагогическое сообщество и местное социальное сообщество.

Результатом деятельности управляющего совета в школе, а вместе с этим и активизации органов самоуправления субъектов образования, по нашему мнению, (возможно, и прожектному) станет следующее:

- школа – центр детского движения;
- имидж школы успешных учащихся, творческих учителей и положительная рейтинговая динамика в районе;
- развитие старых и формирование новых традиций школы;
- успешная адаптация учащихся, учителей в школе;
- школа – культурный, образовательный, спортивный центр микрорайона;
- расширение спектра связей межведомственного взаимодействия и активное участие школы в жизни социума.

Есть вера и надежда на то, что введение управляющего совета будет способствовать развитию общественной составляющей в управлении школой, конструктивному решению педагогических, экономических, организационно–педагогических вопросов жизнедеятельности школы. Деятельность управляющего совета будет способствовать консолидации сил участников образовательного процесса, общественности микрорайона, где находится школа, представителей бизнеса, власти, науки, культуры в деле «строительства» конкурентоспособной школы для ученика и родителя, а также позитивно влиять на активизацию процессов, способствующих формированию и развитию органов самоуправления участников образовательного процесса.

Управляющий совет школы №145 г. Красноярска

Квасова Л.Б.,
директор школы № 145 г.
Красноярска



Кораванец Н.В.,
начальник отдела кадетских корпусов
агентства образования администрации
Красноярского края,
член управляющего совета школы № 145

Понять роль, место и предназначение управляющего совета в школе № 145 – это значит вернуться в историю школы и проанализировать процесс выстраивания партнёрских отношений, отношений сотрудничества между взрослыми участниками образовательного процесса, педагогами и родителями, направленного на помощь и поддержку ребёнка в образовании. Сама история школы – это поэтапное становление государственно-общественного управления образовательным учреждением.

Первый этап можно обозначить как совокупность дел, направленных на презентацию идей, замыслов и дел школы родителям, то есть информирование родителей о школе и перспективах её развития. Второй этап – определение общих интересов, а далее – мест и видов деятельности, в которых возможно приложение сил родителей и общественности. Третий этап – становление и развитие школьных сообществ, объединённых общей деятельностью детей и взрослых. На этом этапе происходило преобразование всей жизнедеятельности школы. Не обошлось и без изменения характера и структуры управления учреждением. Прежде всего, стали создаваться общественные структуры как постоянные, так и временные – советы, комиссии, оргкомитеты и т.п., которые объединяли в своём составе администрацию, педагогов, родителей, школьников.

Участие в общей деятельности позволило родителям объединить свои усилия и возможности в решении школьных проблем. Возникла потребность создания управляющего органа школьной родительской общественности. Так, в школе появился родительский фонд, определивший для себя ряд управленческих функций, среди которых анализ состояния жизнедеятельности школы, планирование, определение ресурсов для реализации поставленных задач, организация выполнения намеченных

действий с привлечением дополнительных материальных, интеллектуальных, организационных и других ресурсов. Одним из главных направлений своей деятельности родительский фонд определил создание условий для профессионального развития педагогов, что в свою очередь способствует повышению эффективности и результативности образовательного процесса. С активным участием родительского фонда проводились и проводятся интереснейшие школьные дела, такие, как школьный марафон, выставки семейных реликвий, школьные театры, презентации и праздники. Родительский фонд стал общественным органом оперативного управления, поддерживающим и способствующим совершенствованию школьных процессов и школы в целом.

Свои этапы становления прошло и детское самоуправление, когда шла проба и отбор оптимальных форм его деятельности и организационно-содержательного наполнения. На данный период такой формой стал совет старшеклассников.

Педагогическое творчество, конструктивная деятельность педагогов, применение современных технологий - всё это способствовало изменению профессиональной позиции педагогов, овладению ими управленческими функциями, активному участию в определении приоритетов образовательной политики школы. Эти изменения привели к преобразованиям деятельности уже имеющихся профессиональных объединений педагогов и возникновению новых, таких, как педагогические мастерские, проектные и творческие группы, движение педагогов-конкурсантов. Таким образом, в педагогической среде также произошли изменения, касающиеся управления.

Имеющиеся в школе ресурсы и стремления к инновационному преобразованию вошли в противоречие с существующими формами управления. Школе стал необходим единый коллегиальный орган управления, способный взять на себя определение стратегии и тактики развития учреждения, объединяющий человеческие ресурсы для совершенствования образовательного процесса и процессов, его обеспечивающих и повышающих эффективность работы школы. Одним словом, определились контуры содержания уже ставшей необходимой для школы деятельности, и сформировалась потребность в управленческой структуре, объединяющей мнения и подходы разных субъектов, заинтересованных в развитии школы. Этот период совпал с появлением в сфере образования инициативы создания управляющих советов. Именно такой орган общественного управления смог взять на себя уже обозначенную миссию. Не идея изменить управление школой, а изменяющаяся жизнедеятельность школы, требующая иного управления, привела школу к созданию управляющего совета.

Такая ситуация не потребовала встраивания новой управленческой структуры в школьную жизнь, необходимо было лишь использовать предлагаемую, но адаптированную для школы № 145 последовательность шагов по его созданию. Эти шаги известны: выборы в педагогическом, ученическом и родительском коллективах, уточнение положения, предназначения и ведущих функций нового управляющего органа. Немаловажным стало осмысление направлений деятельности управляющего

совета и определение взаимосвязанной с этими направлениями структурой. Так, были выделены в управляющем совете комиссии: стратегии и политики образования, информационной, согласительной и финансово-хозяйственной. Прошли первые заседания комиссий, и уже определены участки приложения их усилий. Комиссия стратегии и политики образования изучила концепцию школы, внесла ряд корректив и возглавила работу по определению краткосрочной и долгосрочной программы развития. В эту работу вовлечены активные представители учительской, ученической и родительской общественности. Финансово-экономическая комиссия выделила приоритеты в ремонтных работах, в приобретении необходимого оборудования, в определении ресурсов для обозначенной деятельности. Информационная комиссия ведёт работу в двух направлениях: с одной стороны, она осуществляет отбор информации, требующей внимания членов управляющего совета, с другой стороны – информирует о его деятельности, о рассматриваемых на его заседаниях вопросах, о предлагаемых решениях. Проблемы и конфликтные ситуации в жизнедеятельности школы – места приложения сил согласительной комиссии.

Созданный в школе управляющий совет соответствует концептуальной идее развития школы, которая звучит следующим образом: развитие и саморазвитие, осуществляемое через выбор, самоопределение и самореализацию на трёх уровнях: на уровне школы, на уровне педагога, на уровне школьника и родителя. Это новая форма социального партнёрства, формирующая у педагогов и родителей чувство коллективной ответственности, хозяйского отношения к школе, а значит, и к судьбам детей, в ней обучающихся.

Опыт школы № 145 позволяет утверждать, что единственно верный путь перехода от государственно-общественного к общественно-государственному управлению, к увеличению доли и значимости общественного участия в управлении школой – эволюционный. Одним созданием Управляющего совета этот переход не обеспечить. Но здесь не должно быть и другой крайности – ожидания ситуации «дозревания» школы. Процессом изменения характера управления школой следует управлять!

Как создавались управляющие советы школ в Балахтинском районе



Крутьень Л.В.,
*директор Межшкольного методического центра
Балахтинского р.*

С нашей точки зрения предназначение и модель управляющего совета должны определяться конкретными условиями, сложившимися ценностями и нормами жизни школьного сообщества.

В годы экономического спада в развитии сельского хозяйства, когда люди лишились средств к существованию, процветало безответственное отношение к своей судьбе, пьянство. Неуспешность становилась обычным делом и грозила стать нормой жизни молодого поколения балахтинцев. Школа же, оставаясь во многих селах единственным очагом стабильности, была вынуждена стать местом, где продолжали жить культурные ценности, формироваться человеческие отношения, где можно было стать успешным и получить признание. К школе потянулись взрослые: родители, общественность. Причем это были люди, которые не согласились с разворачиваемым ходом событий, желающие и готовые что-то менять.

Как это ни странно, именно тогда сложились реальные условия для становления школоцентризма. Понятно, что осознать это удалось не всем школьным коллективам, но у целого ряда школ Балахтинского района приоритет развития образования стал равноположен с приоритетом изменения жизни на своей территории. Разворачивался диалог с властными структурами, которые не могли не заметить в школе ресурс сохранения социальной стабильности. При этом было важно не взвалить на плечи школьных коллективов не свойственные ей заботы о чистоте села или уменьшении количества пьющих семей, то есть прямые заботы власти, а сохранить ее историческое предназначение – образовывать людей. А то ведь, что греха таить, чем только не занимается школа, если решила заботиться о своем селе, даже чистотой деревенского кладбища. В эту «ловушку» часто попадают сельские школы, объединяя под своей крышей сельские клубы, библиотеки и называясь социо-культурными центрами. Наверное потому, что они сами до конца не осознали, в чем их образовательное предназначение. Сельские власти очень быстро оценили, какой организованный ресурс у них под боком, и начали им пользоваться для исполнения своих функциональных обязанностей. Именно поэтому у нас не случился ход на создание и развитие таких центров. Мы очень хорошо понимали, что, делая работу «за других», а не вместе с другими, не удастся изменить ситуацию, люди не меняются, а

привыкают к такому, с позволения сказать, одолжению. Поэтому школьные коллективы решили сделать шаг в сторону развития в первую очередь самостоятельности самих ребят. Для этих лет характерен всплеск появления детских организаций, различных по структуре и предназначению. Они выстраивали отношения между собой, выходили на муниципальный уровень, организовывали школы лидеров.

К сожалению, не сразу стало понятным, почему активность ребячьих команд достаточно быстро сходит «на нет», почему так часто меняются лидеры. Ребятам была отдана, а где-то и до сих пор так, только малая часть их собственной жизни – так называемая внеурочная деятельность. Но когда ты занимаешься не самым серьезным и важным делом твоей жизни, то все равно в какой-то момент догадываешься, что это просто игра.

В работе со взрослыми людьми удалось прорваться в направлении привлечения равнодушных, озабоченных будущим людей к школьной жизни, опять же надо заметить, лишь в той ее части, которая собственно уроков не касается. В районе есть примеры школьных родительских комитетов, советов школ, которые занимают достаточно активную позицию и для своих директоров являются реальными помощниками в решении вопросов ремонта школы, проведения различного рода праздников, поощрения успевающих учеников. Но при этом замечена одна особенность: родителям сложно держать позицию по поводу улучшения жизни всей школы, уж слишком корыстный интерес у каждого – благополучие собственного ребенка, в крайнем случае, его класса.

Именно по этой причине две школы нашего района стали участниками российско-британских проектов по организации попечительских советов школ. Позицию попечителя мы сразу определили как заботящегося об общем благе. Причем, учитывая, что село никогда не жило богато, и даже зарождающийся сельский бизнес и сейчас относится к мелкому предпринимательству, наши попечители готовы были вкладываться в дело образования своим интеллектом, другими ресурсами, а не деньгами. С нашей точки зрения именно этот факт помог формированию школьных сообществ.

Появление попечительских советов в двух школах было настолько значимым событием в жизни района, что это позволило изменить наши отношения с властью на муниципальном уровне. Видя, что на территориях, где школа установила деловые отношения со своим местным сообществом, ситуация и в социальном и в экономическом смысле начинает меняться, глава Балахтинского района (Сафронов И.А.) начинает активно поддерживать инициативы системы образования по программированию социально-экономического развития района и его территорий. При его непосредственном участии и, что немаловажно, на расширенных педсоветах школ рождаются «Советы развития территорий». Это был явный шаг в поддержку общественных инициатив районной властью.

Эта поддержка и некоторый опыт совместного влияния на жизнь территории в Советах развития (туда выбрано немало педагогов), наличие разного рода общественных органов при школах (родительские комитеты, попечительские советы, органы управления в детских организациях) стали

важными условиями при разработке нашей модели управляющего совета школы.

Основная особенность модели – голос каждого участника процесса (ученика, родителя, учителя, жителя села) должен и может быть услышан. При этом крайне важно, чтобы каждый участник понимал, что все его «хотелки» по поводу школьного обучения, им иницируемые, им же будут и выполняться. Помощь нужна только там, где «знаю, что нужно делать», но не хватает ресурса, причем любого: интеллектуального, человеческого, финансового. Задачи очень серьезные, чтобы их выполнить нужна иная организационная схема, необходимо разворачивать иные процессы, да и люди соответственно нужны определенных качеств. Понятно, что каждый должен иметь место и время сказать, что он хочет, как он собирается это делать, что ему для этого нужно. Потом иметь возможность обговорить, как реализуется задуманное. Для этого нужно определить места коммуникации, где люди могут строить и рефлексировать собственную жизнь. То есть самими собой управлять, а если собой, то и другими. Далее необходимо выстроить цепочку прохождения этих потребностей до управляющего совета. Она соединяет коллегиальные органы руководителей организованностей всех участников учебного процесса, которые ответственны за реализацию потребностей людей, но при этом, и это крайне важно, должны видеть, как это в целом продвигает школьное сообщество. Замыкающим органом всей этой системы мы и видим управляющий совет. Понятно, что в нашем видении управляющего совета сразу же появляется понятие «самоуправление».

Однако в нашей культуре слово «самоуправление» уже потеряло свой мировоззренческий смысл. Мы спокойно на уровне законодательных органов говорим о местном самоуправлении или в школе об ученическом самоуправлении, хотя, к примеру, А.И.Солженицин в своем интервью российскому телевидению предупреждает: «Не бывает демократии, насаждаемой сверху, она должна расти снизу, и только пронизав собой все общество, она может стать основой государственности».

Положив в основу строительства наших управляющих органов самоуправление, мы были вынуждены изучать накопленный человечеством опыт в этом направлении. Схема самоуправления в трудовой колонии А.С.Макаренко показалась нам наиболее приемлемой. На занятиях Балахтинского открытого института, слушателями которого были управленческие команды образовательных учреждений, решившие изменить свою систему управления, и члены Советов развития территорий, мы попытались подходы Антона Семеновича применить в наших конкретных условиях. Чтобы понять, насколько наши разработки жизнеспособны, выделили инновационные зоны по апробации полученных схем. Начали с ученического самоуправления. Обращаем внимание, что мы посчитали принципиальным положением детского самоуправления наличие постоянных и сводных отрядов, возможность для каждого ученика быть в позиции управляющего и управляемого, существование Совета командиров, наделенного полномочиями по изменению устройства общей жизни. Какая же картина получилась?

В Простом товариществе образовательных учреждений, где обучение в старшей школе строится на основе индивидуальных учебных программ учеников объединенными усилиями пяти образовательных учреждений, в постоянные отряды вошли старшеклассники одной школы, имеющие учебные программы. Часть их учебного процесса строилась вне родного образовательного учреждения, в старшей школе Простого товарищества, где классно-урочная система хоть и не была полностью разрушена, урок еще был, но свое место в уроке определяли сами дети. А это значит, что у учителя просто не было возможности одному планировать, что и как будет происходить на уроке. Поэтому кроме постоянных отрядов, предназначение которых было в организации процессов понимания происходящего с каждым в его учебной программе, реально организовывались сводные отряды со своими полномочиями. За счет этого появились эффекты изменения представлений ребят об их ответственности за собственное образование, отмечалось формирование образовательных потребностей не только у ребят, но и у их родителей.

Сложнее картина получилась у учащихся Большесырской средней школы. Там ребята в классах разбились на малые группы. Мы посчитали, что в малой группе есть возможность говорить каждому и есть условия каждого услышать. Командир малой группы выносит на обсуждение потребности членов группы на совет класса, при необходимости обсуждение может дальше идти по цепочке до Совета командиров, но только в том случае, если у класса действительно нет ресурсов для удовлетворения той или иной потребности. Но в рамках классно-урочной системы нет возможности организовать сводность и сменность позиций управляющего и управляемого в самом учебном процессе, эта возможность есть только во внеурочной деятельности, но это опять отвлечение от главного дела и столкновение с теми же проблемами, что и в детских организациях.

С теми же трудностями имеет дело и ученическое самоуправление в Тюльковской средней школе. Хотя некоторые проблемы своей школьной жизни ребята решают. Вот, что пишут ученики Большесырской школы: «Мы поднимали вопросы насчет зарядки, физкультуры (что не надо ее проводить после 4 урока), штрафа за курение на территории школы, единой школьной формы. Разработали проекты «Ученическое самоуправление», «Скорая детская помощь», «Школа лидер». Самостоятельно проводили школьные мероприятия. На управляющем совете мы утверждали положение, решали вопрос питания. На ученическом совете в сентябре этого года мы поставили вопрос об отработке учащимися практики на пришкольном участке. Решили, что пришкольный участок школе необходим. Для этого нужно обязательно отрабатывать практику учащимся 5-8, 10 классов. Выпускной 9 класс от практики освободить. Для того, чтобы было удобнее работать, за каждым классом закрепить свой участок, за который он несет ответственность. Руководителю практики нужно вести официальный журнал учета посещаемости практики. Дни не считать отработанными за принесенные учащимися семена и рассаду. Отрабатывать практику в полном объеме, положенное количество часов. Учащиеся, не отработавшие практику, обязаны доплачивать в школьную столовую за овощи».

Эту же схему мы попытались применить для построения родительского самоуправления. Родители тоже разбивались на малые группы, в основном по месту жительства. Есть примеры, когда родители собираются вместе, если дети дружат или имеют общие интересы. Главной проблемой при организации работы с родителями является несформированность их потребностей по поводу образования их детей. Родителям оказалось сложнее сменить свою позицию в отношении школы и осваивать роль полноправных участников образования своих детей, куда проще отдать все это на откуп учителям. Опять же надо обратить внимание, что в Простом товариществе удалось переломить эту позицию, привлекая родителей к формированию и реализации индивидуальных учебных программ их детей.

Когда же речь заходит об учительском самоуправлении, то мы обращаем внимание, что педагогический совет, с нашей точки зрения, не имеет никакого отношения к самоуправлению, хотя бы по той простой причине, что возглавляется директором школы. Вряд ли на эту роль может претендовать и методический совет, ведь его возглавляет обычно завуч школы. Нами было принято решение организовать малые группы и среди учителей. Предметный принцип деления решено было взять под запрет. У нас сложилось прочное мнение, что на предметных сборах учителя ратуют совсем не за ученика, а за программу. Выдвинули принципы деления по возрасту, профессиональным интересам. Кроме того, самоуправление решили строить не педагогическое, а работников школы. Какие эффекты были получены? Технички, работники столовой, лаборанты могут занимать активную позицию и реально влиять на организацию жизни в школе. Свои системы самоуправления мы разрабатывали еще до начала федерального проекта, но в Тюльковской средней школе работник столовой Самоделова И.А. так сумела проявить себя, что стала председателем комиссии по выборам дополнительных членов управляющего совета и его кооптируемым членом.

Педагоги Большесырской и Тюльковской школ отмечают, что работа в малых группах помогла их творческому профессиональному росту, повысила ответственность за свои действия в учебном процессе, придала уверенность в решении проблем, которые изначально считались проблемами администрации. Оба школьных сообщества уверенно занимают ведущие позиции в муниципальной сфере образования, и в этом безусловная заслуга и их педагогических коллективов. И то, что модель управляющих советов их школ признается эффективной другими управленцами, во многом заслуга и самоуправления работников.

Каковы же особенности модели управляющего совета школы отрабатываемой в Балахтинском районе? В управляющий совет Большесырской средней школы входят только назначенные члены - командиры школьных структур самоуправления учеников, родителей, работников школы, представители учредителя и сельской администрации - и кооптируемые члены. При этом мы не нарушаем принцип выборности, ведь командиры, руководители и председатели на всех уровнях, начиная с малых групп, выбираются.

Особенностью управления школой являются и малые управляющие советы классных коллективов. Как говорилось выше, проблемы членов всех малых групп должны решаться именно на уровне малых групп. Хочешь изменить ситуацию, напрягись и меняй! При этом возникают ситуации необходимости решения проблем совместными усилиями родителей, детей и учителей. Тогда собирается малый совет в лице классного руководителя, председателя классного родительского комитета и командира класса, при необходимости они собираются вместе с руководителями малых групп.

Такое решение было принято для того, чтобы управляющий совет школы решал только те проблемы, которые требуют объединенного общешкольного ресурса. И к тому же, с нашей точки зрения, такое распределение ответственности позволяет управляющему совету действительно держать вопросы стратегического характера.

В Тюльковской школе решили провести выборы дополнительных членов, чтобы увеличить число родителей и детей, входящих в состав управляющего совета. Выборы проводились согласно Положению, которое разрабатывалось в школе, но на основе документов, предложенных в федеральном проекте.

Значительные изменения в названных школах претерпел главный документ, регламентирующий деятельность любого образовательного учреждения, устав. Кроме Положения об управляющем совете, которое отличается от предложенных в пакете документов, распространяемых в рамках федерального проекта, пришлось разрабатывать Положения об ученическом, родительском самоуправлении. Претерпела значительные изменения и часть Устава о педагогическом совете, ведь нужно было соотнести это с возможностями самоуправления работников школы, распределить полномочия и ответственность.

Управляющие советы созданы и начали свою работу, каковы первые наблюдения?

1. Наш опыт работы с ребятами показывает, что Положение об управляющем совете, где членство приписано только старшеклассникам, оставляет реальный ресурс за бортом в лице учащихся основной школы. Уже краевые семинары по подготовке создания управляющих советов школ, которые проводила региональная рабочая группа, показали, что именно учащиеся среднего звена больше готовы работать в ситуации изменений. Мышление старшеклассников уже успели «засорить» общепринятые нормы бытия, они менее мобильны. Возникает вопрос: откуда, из какого такого собственного опыта у старшеклассников появиться умение действительно плодотворно работать в управляющем совете?

2. При проведении столь сложной работы по изменению системы управления необходимо организовать процессы коммуникации участников преобразований. Во время реализации проекта таким местом на уровне региона, муниципалитета, школы стали рабочие группы. Тут же разворачивались процессы тиражирования опыта. Когда же органы государственно-общественного управления, имеющие коллегиальный характер, будут созданы во всех школьных сообществах, таким местом на уровне, например, муниципалитета может стать Совет по образованию, куда

войдут председатели соответствующих органов. Обращаем внимание, что с нашей точки зрения, крайне важно «после», а не «до».

3. Напоминаем, что управляющие советы школ в нашем понимании – это образовательные площадки по формированию таких качеств в людях, которые реально позволяют изменять жизненную ситуацию в лучшую сторону. Столь серьезное предназначение не терпит лукавства и игры. Если вы не намерены реально допустить людей к распоряжению всем бюджетом школы, а только внебюджетной части, если вы по прежнему считаете, что урок и его организация - дело только педагогов, не стоит начинать работу по построению нашей модели управляющего совета. Не стоит тратить столько сил, для того, чтобы дети вам поверили, а потом поняли, что взрослые опять их «надурили», мы можем потерять их безвозвратно.

Но если строить модель управляющего совета по образу Государственной думы, то нам кажется излишним слово «управляющий». Ведь сейчас в реальной жизни образовательных учреждений немало просто советов школ по полномочиям, возможностям и результатам полностью соответствующих предложенной модели в рамках проекта. К чему городить огород?

Делиться властью – трудная наука

Шелухина Л.А.,
*начальник управления образованием
администрации Северо-Енисейского р.*

Бесполезно думать, что управляющий совет можно создать в любой школе. То есть, создать, конечно, можно, но это не означает, что он будет действовать.

Идея становления общественной составляющей в управлении образованием возникает там, где систематически обсуждают проблемы развития школьного образования в целом, где педагогическое сообщество находится в поиске новых управленческих решений повышения его эффективности. А это уже есть определенный уровень коллективного сознания.

Важны подходы к проблеме общественной составляющей на муниципальном уровне. Необходимо понимание деликатного инициирования и продумывания поэтапного погружения образовательных учреждений в режим инновационной деятельности с увеличением доли общественного управления.

Есть еще одна проблема – как избежать опасности декларативного делегирования общественных полномочий, так как это есть предпосылка постепенного умирания управляющих советов.

«Пороги» на начальном пути поиска и понимания Северо-Енисейским сообществом пройдены. Управлению образования, директорскому корпусу изначально была интересна и привлекательна идея управляющих советов.

Модели управляющих советов изучались в районной «школе директора», в школьных «университетах непрерывного образования»; прошла серия выступлений руководителя управления образованием перед районным активом, директоров школ на родительских собраниях; возник открытый педагогический клуб на страницах газеты «Северо-Енисейский вестник». Особое значение придавалось подготовке нормативно-правовой базы. По прошествии двух лет активной мыслительной деятельности сложилось понимание важного предназначения этого института управления образованием.

Результатом явилось создание в 2005 году управляющего совета Северо-Енисейской школы №1, придания радикально новых функций совету Северо-Енисейской школы № 2. Система внутришкольного управления в двух самых крупных школах района изменилась кардинально за счет доброй воли и творческой активности директоров Федотовой Н.А. и Секировой Н.Г. при поддержке управления образования.

Справедливости ради нужно сказать, что в школах уже был многолетний опыт эффективного сотрудничества с родителями и шефами, были и достижения в развитии школьного ученического самоуправления. Таким образом, общественная составляющая была достаточно высока.

Наблюдения за ходом выборов в управляющий совет развенчали опасения, что общественность окажется пассивной, проявит недопонимание важности происходящего или боязнь своей новой роли, непрофессионализма. Это было заблуждением. Мы увидели проявление по-настоящему гражданской зрелости родительской общественности.

Управляющий совет школы №1 заявил себя как коллегиальный внутришкольный орган управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов, имеющих зафиксированные в уставе управленческие полномочия по решению важных вопросов функционирования и развития школы.

Совет принимает устав школы, программу развития, согласовывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования, бюджетную заявку, мету финансирования и расходов, устанавливает продолжительность рабочей недели, заслушивает отчет директора, ходатайствует о его назначении и освобождении от должности перед учредителем.

Прошло организационное становление четырех комиссий управляющего совета: финансово-экономической, нормативно-правовой, учебной, по работе с местным сообществом. На заседаниях управляющего совета решаются насущные вопросы жизнедеятельности школы. Таким образом, идет процесс интеграции управляющего совета в систему внутришкольного управления.

Управляющий совет принял активное участие в подготовке юбилейных мероприятий, посвященных 70-летию школы, совместно с дирекцией подготовил заявку на конкурс образовательных учреждений в рамках Национального проекта «Образование», выдвинул кандидатуры лучших учителей на соискание премии Президента РФ. Председатель управляющего совета решил провести собрание отцов после того, как увидел на очередном

родительском собрании в основном матерей. Мужской разговор состоялся. Он же предложил ремонтировать школу более прочными современными материалами, а не тратить ежегодно деньги на краску и известь.

На последнем открытом заседании управляющего совета речь шла о создании благотворительного фонда попечительского совета школы. Появляются вопросы к учредителю. Идет освоение своей миссии управляющим советом, и в этом ему нужно помочь. Нужна практика обучения общественных управляющих, необходимо их сетевое взаимодействие, внимательный мониторинг деятельности. Так как это путь создания новой системы управления образованием.

Механизмы, способствующие созданию моделей государственно-общественного управления в Советском районе г. Красноярск



Головина О.Д.,
*главный специалист управления образования
администрации Советского р. г.
Красноярск*

1. Создание Государственно-общественного ресурсного центра.

При создании моделей государственно-общественного управления образованием в соответствии со статьей 2 Федерального закона «Об образовании», развитии попечительства в образовании в Советском районе г. Красноярск возникла необходимость создания новой структуры – Государственно-общественного районного ресурсного центра (ГО РРЦ). С помощью ГО РРЦ районное управление образования имеет возможность управлять повышением квалификации, инновационными процессами в муниципальной системе образования с целью адресного и оперативного оказания образовательных услуг для педагогических, руководящих работников сферы образования и общественности, заинтересованной в развитии попечительства, благотворительности и добровольчества и в улучшении качества образования.

Принципиальным отличием от известных аналогов таких структур стало изменение характера управления, он является государственно-общественным. В управлении принимают участие не только специалисты управления образования, но и представители общественности, в том числе и педагогической. Другой отличительной чертой является сетевой принцип взаимодействия образовательных учреждений по шести направлениям. Третьей отличительной чертой является то, что РРЦ занимается специальной

подготовкой не только педагогических, руководящих работников, но и благополучателей, благотворителей и добровольцев для обеспечения государственно-общественного управления образовательными учреждениями, в том числе и для работы в составе управляющего совета школы.

2. Создание в рамках ГО РРЦ системы консультаций и методического обеспечения деятельности образовательных учреждений по формированию общественной составляющей в управлении образованием, по созданию школьных попечительств и общественных объединений детей и молодежи. Вопросы, обсуждаемые на консультациях:

- нормативно-правовые аспекты вовлечения общественности в управление различными сегментами учебно-воспитательного процесса, развитием попечительства и внебюджетного ресурсообеспечения образовательных учреждений, создания в образовательных учреждениях отделений Благотворительного фонда попечительства об образовании (БФПО);

- организационно-правовые формы вовлечения общественности в управление учебно-воспитательной деятельностью, внебюджетным ресурсообеспечением;

- гражданско-правовое оформление взаимоотношений администрации учреждения образования с субъектами государственно-общественного управления в образовании и попечительства об образовательном учреждении;

- организационные и организационно-правовые формы взаимодействия учреждений образования и их органов государственно-общественного управления с муниципальной (районной) системой государственно-общественного управления и попечительства – районным Благотворительным фондом попечительства об образовании Советского района;

- финансово-хозяйственная деятельность отделений БФПО, бухгалтерский учет и отчетность;

- разработка новых уставов школ с управляющими советами, положений о выборах управляющих советов, положений об управляющих советах в образовательных учреждениях и других локальных актов.

3. Обеспечение юридического сопровождения организации и деятельности форм общественной составляющей, попечительства в образовательных учреждениях, детских и молодежных общественных объединений.

4. Организация работы творческих групп администраторов образовательных учреждений, представителей педагогических коллективов по направлениям разработки и внедрения моделей общественной составляющей, попечительства, детской и молодежной общественной самоорганизации в образовательных учреждениях.

5. Проведение анкетирования руководителей образовательных учреждений с целью изучения образовательных потребностей.

6. Разработка локальных актов на муниципальном уровне, позволяющих регламентировать деятельность образовательных учреждений в рамках экспериментальной работы по введению управляющих советов:

- приказы (о создании муниципальной рабочей группы, о начале работ в рамках федерального эксперимента со сроками и ответственными, о создании регистрационной книги членов управляющего совета, об утверждении формы удостоверений членов управляющего совета, о проведении оперативной проверки легитимности выборов, об утверждении формы отчета по выборам и кооптации членов управляющего совета);

- другие документы (план-задание к оперативной проверке, разработанные показатели и критерии оценки деятельности в этом направлении, утвержденный план действий по введению управляющих советов, информационные письма руководителям учреждений, положение о районной рабочей группе, положение о стажерской площадке, регистрационная книга членов управляющего совета).

7. Выделение 5 стажерских площадок по теме «Государственно-общественное управление образованием на уровне образовательного учреждения» по образовательно-попечительским округам Советского района г. Красноярска.

8. Внедрение в практику работы школ и инспекции раздела «Государственно-общественное управление образованием».

9. Внедрение в районный рейтинг школ раздела «Государственно-общественное управление» для общественного аудита и анализа эффективности образовательной и финансово-хозяйственной деятельности школ.

10. Использование информационных технологий.

11. Создание Совета по образованию Советского района г. Красноярска.

В целях эффективной реализации на территории Советского района города Красноярска одного из ключевых принципов государственной политики Российской Федерации в сфере образования – принципа демократического, государственно-общественного характера управления образованием, для обеспечения открытости и информирования общества о состоянии и результатах деятельности районной системы образования, на основании ст. 2, 8, 29 - 32, 35, 37 Закона «Об образовании» от 10.07.1992г. №3266-1 утверждено приказом начальника управления образования Положение «**О государственно-общественном управлении образованием в муниципальной системе образования, в общеобразовательных учреждениях Советского района города Красноярска**». Положение призвано обеспечить усиление общественного участия в образовании и в управлении им, рост влияния общества на качество образования и его доступность для всех слоёв населения, повышение эффективности муниципальной системы образования, ее открытости для общественности, населения Советского района города Красноярска.

Выдержки из Положения:

«...2. Орган государственно-общественного управления в муниципальной системе образования»

1. Органом государственно-общественного управления в муниципальной системе образования является коллегиальный орган, созданный на основании настоящего Положения, формируемый через процедуры выборов, назначения и кооптации - государственно-общественный Совет по образованию Советского района города Красноярска

2. Государственно-общественный Совет (Далее по тексту – Совет) – орган согласования управленческих решений между управлением образования администрации Советского района и обществом, орган разработки и принятия совместных решений в области образования на уровне Советского района города Красноярска.

3. В Совет входят избираемые на районной конференции представители управляющих советов и органов самоуправления образовательных учреждений, а также кооптированные представители общественности (научной, культурной, деловой и др.). В состав Совета входит по должности руководитель управления образованием администрации Советского района города Красноярска, а также назначенный им специалист управления образования администрации Советского района.

4. В состав Совета на районной конференции, созываемой и проводимой в порядке, установленном Положением «О конференции общественных управляющих Советского района города Красноярска», избираются из числа делегатов конференции не менее чем 2 представителя педагогической общественности, 2 представителя родительской общественности, 2 представителя учащейся молодежи, 2 представителя от руководителей образовательных учреждений. Количество вышеуказанных представителей, избираемых в Совет в равной пропорции, устанавливает районная конференция общественных управляющих. Совет избирается на срок полномочий в два года.

5. Районная конференция общественных управляющих осуществляет кооптацию в члены Совета в количестве не более 1/3 от количества избранных членов Совета. Срок полномочий кооптированных членов Совета составляет два года. Продление срока полномочий кооптированных членов Совета может осуществляться по решению конференции неограниченное число раз.

Совет вправе самостоятельно кооптировать в свой состав новых членов в течение срока своих полномочий. Срок полномочий кооптированных Советом в свой состав членов истекает по истечении срока полномочий данного состава Совета.

Общее количество кооптированных членов по решению конференции и по решению Совета не должно превышать 50% от общего количества членов Совета.

6. К полномочиям Совета относятся:

- согласование муниципальной образовательной и молодежной политики, реализуемой управлением образования администрации Советского района города Красноярска;

- утверждение программы развития муниципальной системы образования Советского района;
- заслушивание и согласование ежегодного публичного отчета муниципальной системы образования Советского района;
- представление ежегодного публичного отчета муниципальной системы образования общественности;
- разработка мероприятий и программ создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в общеобразовательных учреждениях муниципальной системы образования;
- организация и проведение общественного наблюдения, общественной экспертизы и общественной аккредитации образовательных учреждений в системе образования Советского района, обеспечение участия представителей общественности в процедурах аттестации и лицензирования образовательных учреждений, аттестации педагогических кадров Советского района;
- разработка проектов управленческих решений по вопросам компетенции управления образованием администрации Советского района, представление их на общественное обсуждение и внесение в качестве предложений в управление образованием администрации Советского района.

7. Заседания Совета проводятся не реже 1 раза в квартал. Внеочередные заседания Совета могут созываться по инициативе председателя Совета, начальника управления образования администрации Советского района, по требованию не менее 1/3 членов Совета.

8. Решения Совета являются правомочными, если на заседании Совета присутствует более 50% его членов. Решения Совета принимаются квалифицированным (не менее 2/3) большинством от числа присутствующих на заседании членов Совета.

9. Совет избирает из своего состава председателя, заместителя (заместителей) председателя, секретаря. Члены Совета исполняют свои обязанности в качестве добровольцев, на безвозмездной основе.

Совет разрабатывает и утверждает регламент Совета, в соответствии с которым проводит свои заседания и организует свою работу, распределяет обязанности между председателем и членами Совета. Делопроизводство Совета обеспечивает управление образованием администрации Советского района...»

Становящаяся практика государственно-общественного характера управления современной школой в Шушенском муниципальном образовании

*Цвигун Л.Н. ,
главный специалист управления образованием,
Шушенского р.,
координатор проекта*

Государственно-общественный характер управления образованием складывался в Шушенском муниципальном образовании с 2002 года в

рамках «Простого товарищества сельских школ». В товарищество объединились школы (Ильичевская, Иджинская, Казанцевская, Синеборская СОШ, Каптыревский ЦО), в которых развернулись в тот период времени инновационные процессы, а также стали происходить системные изменения в базовом образовании.

Именно в это время складывается понимание того, что в одиночку, без партнерства различных субъектов и их отношения к происходящему, положительных эффектов в образовании добиться невозможно. Такими партнерами должны были стать учащиеся, учителя, родители, социально активная общественность.

В результате, школами товарищества были предприняты попытки создания культурно оформленных мест договаривания и рефлексии по поводу образования разных субъектов:

- в Каптыревском центре образования «Родники» и Ильичевской школе в рамках Российско-Британского проекта социально-активных школ (SAS) – таким местом стали попечительские советы;
- в Иджинской школе – Координационный совет при главе сельской администрации;
- в Казанцевской школе – Палата родителей и общественности;
- в Синеборской школе – Родительский совет.

Переговорные площадки обозначили общие проблемы: низкая активность общественности, ее инертность и неверие в то, что на происходящие процессы можно влиять.

С декабря 2003 года товарищество познакомилось с проектом появления нового органа управления образовательным учреждением – управляющего совета. Изучив документы и проанализировав текущее состояние дел, договорились о понимании управляющего совета как коллегиального органа управления образовательным учреждением, в который должны войти различные субъекты образовательного процесса.

Следующим шагом на пути становления государственно-общественного характера управления стала реализация проекта создания управляющих советов в школах товарищества при активной поддержке этого процесса со стороны управления образованием администрации района.

В образовательных учреждениях началась поэтапная работа с различными субъектами управления: учащимися, учителями, родителями, местной властью, попечителями, общественностью. Ильичевская школа, являясь базовой площадкой товарищества по вопросам государственно-общественного характера управления, стала местом повышения квалификации не только для школ товарищества, но и для других заинтересованных образовательных учреждений района. Делая первые шаги, школы оформляли нормативно-правовую базу управляющих советов: были разработаны Положения об управляющем совете, внесены изменения в уставы школ, появилась схема принятия и оформления решений управляющим советом, схема разделения полномочий между директором школы и советом. Данные материалы выставлены на странице сайта «Шушенское образование».

В 2004 году официально обозначились и начали действовать управляющие советы в двух сельских школах - Ильичевской и Каптыревском центре образования. Позже – в школах № 3 и № 1 п. Шушенское. Впервые государственно-общественным выборным органам были переданы главные рычаги управления школой: образовательная программа школы, финансы, кадры, назначение директора школы под те образовательные задачи, которые поставлены управляющим советом, а самое главное – ответственность за принятые решения перед детьми, родителями, местным сообществом. Изменилась также процедура принятия решений: ни одно изменение, касающееся организации школьного сообщества, не принимается без рассмотрения управляющим советом. На примере Ильичевской, Шушенских школ № 3 и №1, Каптыревского центра образования, можно отследить процесс становления и влияния управляющего совета на жизнь школы. Прежде всего, это совместная (школьного коллектива и управляющего совета) разработка и принятие Программы развития школы, распределение и использование бюджетных средств, подготовка школы к процедуре аттестации и др.

Очень важно также, что старшеклассники, входящие в состав управляющего совета, по-взрослому, с пониманием личной ответственности, обсуждают проблемы школьного образования и представляют интересы учащихся. В этом смысле управляющий совет для школьников, как и для всех других его членов, является условием формирования гражданской позиции и гражданского самосознания, а также «прозрачности» и ясности различных процессов, происходящих в школьном образовании, в том числе и финансовых. В конечном итоге, власть и ответственность за качество образования в условиях государственно-общественного характера управления школой делится между различными субъектами образовательного процесса.

Управляющий совет – инициатор проектной деятельности

Гридасова Т.А.,
директор школы № 143
г. Красноярска



С 2005 г. в МОУ «СОШ № 143» г. Красноярска проводится открытый школьный конкурс проектов.

Инициатором проведения данного конкурса выступил управляющий совет школы. Идея родилась на заседании совета 20 января 2005 г. при обсуждении сметы на 2005 г. и отчета финансовой комиссии, прорабатывающей данный вопрос. Совет решил часть бюджетных средств (средств субвенций края) в размере 10 % предоставлять на конкурсной основе на реализацию проектов, направленных на развитие школы. Конкурс проектов также был предложен как подготовительный этап разработки программы развития образовательного учреждения, которую должен будет обсудить и принять управляющий совет.

Для реализации данного решения управляющим советом создана нормативно-правовая комиссия, которая подготовила проект положения о конкурсе. Финансовой комиссией рассчитаны средства, которые можно затратить на реализацию проектов. Разработанное комиссией положение принято управляющим советом и через школьные средства массовой информации (газеты, сайт) опубликовано.

Бюджет конкурса пропорционально распределяется между подразделениями школы. Закладываются малые гранты – от 3000 до 5000 рублей и большие – до 20000 руб. Если требуемая сумма значительно больше, она закладывается на два года. Одним из условий участия в конкурсе является составление сметы, в которую входили бы наименования товаров и услуг, входящих в перечень бюджетного классификатора, а сами проекты были направлены на развитие учебно-воспитательного процесса, повышение качества образования, в целом на развитие школы.

Подать заявку на участие в конкурсе могут все желающие: ученики, учителя, родители, общественные организации, главное, чтобы проекты носили инновационный характер, продвигали вперед школьное сообщество. Приветствуются проекты, в которых имеется собственный вклад заявителя, привлекаются дополнительные средства из других источников, имеются положительные результаты ранее реализованных проектов. Проекты могут быть индивидуальными или командными, с привлечением партнеров для осуществления заявленной идеи.

Все заинтересованные участники образовательного процесса могут ознакомиться с проектами на публичной защите, в которой принимают

участие все проектанты и экспертная комиссия, состоящая из членов управляющего совета и представителей администрации образовательного учреждения, курирующих деятельность подразделений школы. В 2006 году защита проектов прошла в виде открытого заседания управляющего совета и проектных групп. Для тех, кто не имеет возможности лично присутствовать на защите, могут смотреть прямую трансляцию мероприятия в Интернете.

В результате обсуждения проектов (работа экспертов с документами), экспертной комиссией принимается решение и предлагается управляющему совету профинансировать победившие проекты.

За два года на конкурс подано 27 заявок от трех подразделений школы. Это проекты, направленные на внедрение здоровьесберегающих технологий, проведение школьных конкурсов, работу с одаренными детьми, методическую работу, работу творческих коллективов школы, учебно-исследовательскую деятельность, оформление школы и территории школьного двора, создание школьного сайта, радиофикацию части школы, издание классных газет. Все проекты выставляются на сайте управляющего совета для ознакомления и обсуждения (<http://sch143.rastrnet.ru:81>).

Данный конкурс, на наш взгляд, позволяет максимально приблизить и открыть информацию по бюджетному финансированию школы для общественности, делает понятным планирование денежных средств на определенные статьи (например, для реализации значимых проектов, прошедших и победивших на школьном конкурсе), делает вложение бюджетных средств более эффективным.

Конкурс проектов – это шаг на пути создания, принятия и реализации программы развития школы управляющим советом, когда данная программа становится не только ведомственным документом, но и ориентиром развития школы для педагогической, ученической, родительской общественности школьного сообщества.

Параллельно с проведением конкурса в управляющем совете шла работа по разработке бренда школы, который стал бы стержнем проекта новой программы развития школы.

Рабочая группа провела работу по определению вариантов со всеми категориями участников образовательного процесса, общественными организациями школы. По итогам обсуждения поступило 31 предложение. Программная комиссия совместно с членам управляющего совета, представителями педагогического коллектива, детскими общественными организациями, попечительским советом Благотворительного фонда проработала предложенный список и в результате голосования управляющий совет утвердил бренд школы – «Школа успеха». Таким образом, после всеобщего обсуждения был сделан еще один шаг в разработке проекта программы развития школы.

Сегодня в работе над созданием программы перед государственно-общественным органом управления школой стоит задача разработки основных приоритетов деятельности учреждения на период до 2010 г.

Управляющим советом при подведении итогов конкурса проектов было отмечено, что ряд проектов могут войти в программу развития одними из ключевых направлений. Так, например, уже точно одним из приоритетов

деятельности школы станет создание здоровьесберегающей среды через реализацию серьезно разработанного проекта начальной школы «Гармоничное развитие участников образовательного процесса». Еще один проект, как отметили члены управляющего совета, может стать направлением программы развития, он нацелен на создание единой информационно-образовательной среды и предполагает модернизацию информационной системы библиотеки. Кроме этого, выделено несколько проектов, направленных на развитие детского движения, толерантности, дополнительного образования, научно-исследовательской деятельности, которые также волеются в новую программу.

Инициативные группы – разработчики проектов четко обозначили проблемы в данных областях, пути выхода из проблем, показали свою личную заинтересованность в реализации предложенной идеи и заинтересованность тех групп участников образовательного процесса, на которых направлен данный проект. Это уже готовые разработанные направления, причем придуманные не администрацией школы, а инициативно предложенные от разных категорий школьного сообщества. Это особенно ценно, т.к. в разработке и реализации программы развития учреждения будут участвовать все, а значит, важный стратегический документ школы не будет пылиться на полке, и его не будут доставать только тогда, когда приходят контролирующие органы.

«Инструкция по использованию»

Методические рекомендации по созданию, развертыванию и организации деятельности управляющих советов



*Составил: Седелников А.А.
с помощью и по материалам,
представленным:*

Зимин Е.Ю., Головина О.Д. (г. Красноярск)

*Белоусов С.П. (г. Шарыпово Красноярского
края)*

*Крутень Л.В. (Балахтинский район
Красноярского края)*

1. Управляющий совет школы.

Руководитель федеральной рабочей группы, координирующей проведение экспериментальной работы по созданию в школах восьми регионов Российской Федерации управляющих советов, А.А. Пинский дал следующее емкое определение: «управляющий совет – это внутришкольный коллегиальный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов развития и функционирования школы». То есть существенным отличием управляющего совета от всех ранее создававшихся в школах различных органов школьного самоуправления является именно его право принимать по вопросам, отнесенным к его компетенции, окончательные управленческие решения которые становятся обязательными для участников образовательного процесса, включая директора школы.

Нормативно-правовым основанием для придания управляющему совету реальных управленческих полномочий является пункт 2 статьи 35 Федерального закона «Об образовании»: «управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения».

Указанная норма закона разрешает создавать в школе форму самоуправления – совет, совет с прилагательным «попечительский», а также «другие формы». Последняя формулировка разрешает создать школьный совет также и с прилагательным «управляющий». Тем самым автор этого

названия А.А. Пинский удачно выделил самый существенный признак и, одновременно, предназначение новой формы школьного самоуправления – управление.

Как видно из процитированной статьи, закон не только разрешает, но и обязывает создавать в школе органы самоуправления, так как управление муниципальным образовательным учреждением «строится на принципах единоначалия и самоуправления». Использованный законодателем союз «и» означает, что оба принципа в обязательном порядке должны быть реализованы в системе школьного управления. Далее закон показывает способ реализации обоих принципов: «разграничение полномочий между советом образовательного учреждения и руководителем образовательного учреждения определяется уставом образовательного учреждения» (п.5 Ст.35 ФЗ «Об образовании»). Именно в этом вопросе возникает, как правило, первая сложность с легитимизацией управляющего совета. Юристы учредителя за десятилетия привыкли к широко распространенной практике, опирающейся на утвержденное достаточно давно Министерством образования Типовое положение «О родительском комитете», что все органы самоуправления в школе в качестве продукта своей деятельности должны выдавать советы директору школы. А уже директор своим приказом превращает или не превращает такой совет в управленческое решение, обязательное для исполнения. Инициативной школьной группе, создающей школьный управляющий совет впервые в своем муниципалитете, приходится, как правило, разъяснять правоведам муниципальной системы образования, что закон не запрещает создать и управляющий совет, который сам вырабатывает управленческие решения. Когда инерция юридического мышления преодолена, возникает необходимость подтвердить согласие учредителя муниципального образовательного учреждения на такую форму организации школьного управления. Таким подтверждением может быть приказ начальника муниципального управления образования о создании в конкретной школе управляющего совета. В этом приказе должен быть определен также и перечень управленческих полномочий, которые учредитель согласен передать управляющему совету. Другой формой согласия учредителя может быть утвержденное начальником муниципального управления образования, или главой местной администрации, или местным советом муниципальное положение «Об управляющем совете», в котором перечислены обязательные к передаче управляющему совету управленческие полномочия, если в школе на данной территории создается орган под названием «управляющий совет». В этом же муниципальном положении могут быть перечислены также и такие полномочия, которые возможно дополнительно передать управляющему совету, если это одобряет в той или иной форме школьное сообщество (общее собрание или конференция педагогов и родителей, другая представительная организованность в школе). Обязательно в этом положении также описать и общий порядок выборов, кооптации и назначения членов управляющего совета. В этой части полезно сформулировать обязательные инвариантные требования, способы и процедуры и возможные варианты в

той части, где вариативность не изменяет существенных качеств и признаков создаваемого управляющего совета.

Для побуждения учредителей к созданию в подведомственных школах управляющих советов полезно также на региональном уровне разработать и принять региональное Примерное положение об управляющем совете, тоже содержащее инвариантные и вариативные части по вопросу, как компетенции, так и способов создания управляющих советов в школах региона. Такое Примерное положение лучше утвердить постановлением губернатора, или совета региональной администрации, что будет авторитетнее для глав местных администраций и местных советов. Убедительным аргументом в пользу создания управляющих советов в регионах могло бы стать и аналогичное федеральное положение. Необходимость подобного рода документов возникает сегодня еще и потому, что в их отсутствие ничто не запрещает использовать название «управляющий совет» для школьного органа, традиционно не обладающего реальной управленческой компетенцией подобно многочисленным советам и попечительским советам, родительским комитетам школ.

Наиболее простым и однозначным выражением согласия учредителя на создание управляющего совета с реальными управленческими полномочиями является акт утверждения им новой редакции устава школы, в котором описан способ формирования управляющего совета и дан перечень его управленческих полномочий. Хорошо, если в уставе появится и такая формулировка: «решения управляющего совета, принятые по вопросам, отнесенным настоящим уставом к его компетенции, являются обязательными для исполнения директором школы, всеми участниками образовательного процесса».

Еще одним существенным и отличительным от других привычных форм самоуправления в школе признаком управляющего совета является тот факт, что в процедуре создания и наделения управляющего совета управленческими полномочиями и ответственностью учредитель участвует непосредственно, а не через директора школы. Именно учредитель согласно Гражданскому кодексу РФ несет ответственность за результаты деятельности учрежденного им юридического лица в организационно-правовой форме учреждения. Он же вправе определить и форму организации системы управления в учреждении, распределить ответственность за результаты управления учреждением между структурными элементами этой системы управления, определить формы этой ответственности перед учредителем. Именно поэтому для управляющего совета предусмотрена процедура его роспуска учредителем в исчерпывающим образом определенных уставом школы случаях и назначение выборов нового его состава. Прямое участие учредителя в процессе наделения управляющего совета управленческими полномочиями находит свое закрепление и в факте наступления реальной дееспособности управляющего совета с момента специального акта учредителя – признания его состава избранных, кооптированных и назначенных членов сформированным в соответствии с требованиями устава школы в форме приказа об утверждении состава управляющего совета и регистрации его в специальном муниципальном реестре управляющих

советов школ. Публичной демонстрацией доверия учредителем управленческих полномочий новому органу школьного управления является выдача членам управляющего совета удостоверений за подписью и с печатью учредителя. Это может быть подпись главы местной администрации или, по его доверенности, подпись начальника муниципального управления образования.

Еще важными отличительными признаками управляющего совета являются:

- факт постоянного непосредственного участия в его работе назначенного представителя учредителя (его доверенного лица);
- запрет избирать председателем управляющего совета представителя учредителя, директора школы и избранного представителя работников школы;
- строго установленные количественные соотношения (квоты) избираемых в управляющий совет представителей различных категорий участников образовательного процесса.

В зависимости от размеров школы и определенного в уставе школы количества членов управляющего совета эти квоты определяются следующим образом. От учащихся старшей ступени обучения избираются по одному учащемуся от каждой параллели классов. Если в управляющий совет предполагается избрать также представителей учащихся 8-9-х классов, для них также определяется аналогичная норма представительства. Количество членов управляющего совета из числа родителей не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов совета. Из числа избираемых представителей работников школы – не более одной четверти общего числа членов Совета.

Вышеперечисленные особенности и составляют основные формальные, организационные и содержательные отличия управляющего совета от всех практиковавшихся ранее форм органов школьного самоуправления по способу его создания, по организации и содержанию его управленческой деятельности.

2. Создание управляющего совета

Управляющий совет школы, как следует из вышеизложенного, создается иначе, чем родительский комитет, совет школы или попечительский совет. Инициатором создания школьного управляющего совета могут быть и родители учеников, и директор школы, и учителя. Но окончательное решение о создании в школе управляющего совета может принять только учредитель. Как правило, учредителем общеобразовательной школы является орган местного самоуправления города или сельского района. Кто именно в структуре муниципалитета уполномочен принять решение о возможности создания в школе управляющего совета – городской или сельский местный совет, глава местной администрации, начальник муниципального органа управления образованием, зависит от внутреннего распределения управленческих полномочий в структуре муниципального самоуправления конкретного города или сельского района и определено уставом муниципалитета и иными его нормативными актами. В большинстве

территорий именно муниципальный орган управления образованием правомочен решить этот вопрос самостоятельно.

Если представители школьного сообщества и директор школы пришли к согласию по вопросу о создании своего управляющего совета, необходимо обратиться через муниципальный орган управления образованием к тому представителю учредителя, кто наделен правом принимать соответствующее решение, и получить от него принципиальное согласие на создание в школе управляющего совета. Только после получения согласия учредителя в той или иной форме (см. выше раздел 1) имеет смысл планировать и осуществлять работу по созданию школьного управляющего совета.

На этом этапе работ по созданию управляющего совета было бы полезным легализовать саму инициативную или рабочую группу по созданию управляющего совета. Сделать это возможно, утвердив состав группы приказом директора школы или начальника муниципального органа управления образованием. Такой акт придаст рабочей группе необходимый статус, уполномочит ее получать и обобщать индивидуальные и групповые предложения от членов школьного сообщества, собирать и вести собрания общественности для их обсуждения и разработки наиболее приемлемых для всех решений. Это также уполномочит группу на ведение рабочих переговоров с учредителем в ходе создания управляющего совета.

Следующим необходимым этапом создания управляющего совета является разработка проекта новой редакции школьного устава. Формируя в проекте нового устава перечень управленческих полномочий управляющего совета, необходимо внести соответствующие изменения также и в перечни полномочий других органов управления и самоуправления школы – директора, педагогического совета, попечительского совета, родительского комитета и т.д. Важно также в списке школьных локальных нормативных актов, предусмотренных новой редакцией устава, обязательно указать и «решения управляющего совета». Только в этом случае они станут обязательными для исполнения всеми участниками образовательного процесса в школе, включая директора школы. Формируя перечень полномочий управляющего совета, необходимо руководствоваться муниципальным положением, если оно разработано и принято учредителем, а также Федеральным законом «Об образовании» и методическими рекомендациями Министерства образования и науки РФ по проведению эксперимента по апробации школьных управляющих советов.

В тексте проекта новой редакции школьного устава можно попытаться максимально полно описать управляющий совет. Но это приведет, скорее всего, к тому, что текст школьного устава по большей части будет посвящен только управляющему совету. Возможен и иной подход. В проекте нового школьного устава необходимо отразить исчерпывающий перечень управленческих полномочий управляющего совета, его состав, общий порядок формирования, срок полномочий, периодичность собраний и выборов. А все остальные подробности формирования и деятельности управляющего совета можно вынести в специальное школьное Положение об управляющем совете. Также можно разработать и отдельное школьное Положение «О порядке выборов и формирования управляющего совета». Эти

Положения необходимо в проекте новой редакции школьного устава включить в перечень школьных локальных нормативных актов и описать в уставе порядок утверждения этих Положений, определить, кто вправе утверждать такие Положения своим решением: учредитель, директор школы, школьная конференция, управляющий совет или иной школьный орган.

Следующий шаг в создании управляющего совета – принятие школой новой редакции своего устава. Порядок этой процедуры определен действующим уставом школы. Именно им и следует руководствоваться, планируя этот этап работы по созданию управляющего совета. После того, как проект новой редакции школьного устава принят школьной конференцией, собранием трудового коллектива или иным органом управления или самоуправления школы, как это предусматривает действующий устав, его можно передать учредителю для утверждения и направления на государственную регистрацию.

Учредитель вправе по закону изменить перечень управленческих полномочий управляющего совета или предложить иную формулировку отдельных полномочий. Если рабочая группа, представляющая школьное сообщество, в чем-то принципиально не согласна с учредителем, ей необходимо провести с ним переговоры. Использовать здесь следует корректное убеждение, аргументированные доказательства, взаимные уступки и компромиссы. Поскольку последнее слово в этом вопросе остается за учредителем, успех переговоров будет заметно зависеть от умения рабочей группы убеждать и договариваться. И помочь в этом может мобилизованный школьной рабочей группой профессиональный и социальный потенциал родителей учащихся школы из числа руководителей предприятий, успешных предпринимателей, юристов, депутатов, общественных деятелей. Если на момент создания управляющего совета уже принято и действует региональное или муниципальное положение об управляющем совете, то учредитель не вправе предложить перечень компетенций совета меньший, чем это предусмотрено таким положением. Придание управляющему совету большего количества компетенций – это предмет переговоров и договоренностей с учредителем.

После завершения согласований и утверждения учредителем новой редакции школьного устава, его направляют на государственную регистрацию. Это - стандартная, определенная законом процедура, которая длится, как правило, один месяц. И это время не следует тратить на ожидание. Если рабочая группа своевременно подготовила проект, а учредитель утвердил Положение «О выборах и формировании управляющего совета» - общее муниципальное или для конкретной отдельно взятой школы – можно планировать, организовывать и проводить выборы первого состава управляющего совета. Также может действовать и рабочая группа, которая пошла по пути подробного описания порядка выборов и формирования управляющего совета непосредственно в тексте школьного устава. Если такая новая редакция устава утверждена учредителем – это равносильно утверждению учредителем, в том числе, и порядка выборов и формирования управляющего совета в школе, который изложен в утвержденной редакции устава. То есть выборы членов управляющего совета и в последнем случае

будут легитимными даже до даты регистрации новой редакции школьного устава.

Количественный состав избираемых, назначаемых и кооптируемых членов управляющего совета определен в новой редакции устава школы. Формулировками такого определения могут быть, например: «от 11 до 21 члена», «не менее 7 членов», «21 человек». Не строгое определение окончательной численности управляющего совета позволяет иметь некоторую свободу при кооптации новых членов, участие которых в деятельности управляющего совета может оказаться полезным. Количество избираемых членов управляющего совета необходимо определить на момент его создания точно исходя из численности обучающихся в школе. Совет не должен быть очень маленьким или очень большим - он должен быть работоспособным. Полезно и в этом вопросе оставить некоторую свободу вариантов, указав в уставе школы интервал возможного количества избираемых членов совета, а в локальном школьном нормативном акте – в положении о выборах первого состава управляющего совета, указать их точное количество. Это даст возможность без внесения изменений и дополнений в устав школы, через принятие нового положения об управляющем совете скорректировать количество членов управляющего совета во время следующих выборов в сторону их уменьшения или увеличения в интересах именно повышения его работоспособности по результатам сложившейся в школе практики и опыта.

По составу имеем следующие квоты избираемых членов с учетом назначаемых и кооптируемых членов, например, для состава в 11 человек:

- директор школы – 1
- представитель учредителя – 1
- от старшеклассников – 2 (избираются учащимися школы)
- от родителей - 4 (избираются родителями)
- от работников школы, учителей - 2 (избираются работниками школы)
- кооптируемых членов – 1.

Другой пример – большая школа (1000 и более учащихся) имеет в составе управляющего совета 21 человек:

- директор – 1
- представитель учредителя – 1
- от старшеклассников – 2
- от родителей 8
- от работников школы 5 (в том числе 3 или 4 учителя)
- кооптируемых членов – 4.

Выборы первого состава управляющего совета могут быть назначены приказом директора школы. Впоследствии выборы будут назначаться решением заканчивающего свой срок полномочий управляющего совета. В приказе определяются сроки выборов, и назначается избирательная комиссия по организации проведению выборов. Избирательная комиссия, в состав которой входят представители от всех групп избирателей – работники школы, учителя, учащиеся и родители (законные представители) должна организовать проведение выборов в полном соответствии с порядком, определенном уставом школы и школьным положением о выборах

управляющего совета. Избирательная комиссия должна работать гласно, постоянно предоставляя информацию всем желающим по организации выборов – через специальный информационный стенд, школьную газету, школьный сайт в локальной сети или Интернете и т.п.

Процедура избрания членов управляющего совета может быть организована по подобию выборов в коллегиальные государственные органы власти с выдвижением кандидатов и их регистрацией, ведением предвыборной агитации кандидатами и их доверенными лицами на предвыборных собраниях, в дебатах кандидатов по предлагаемым программам развития школы и т.п. Но можно провести выборы более спокойно и конструктивно через собрания классов, параллелей, ступеней, собрание (конференцию) школы. Очень важно, чтобы активность учащихся, учителей и родителей в ходе предвыборной кампании дала возможность всем в школе еще раз осмыслить возможности новой формы школьного управления, поверить в реальность предлагаемых направлений развития школы и в реальность управленческой роли создаваемого управляющего совета. Голосование за кандидатов необходимо организовать по категориям избираемых членов путем либо тайного, либо открытого голосования. Выбор варианта процедур выборов зависит от конкретной ситуации в каждой школе. В случае небольшой школы они могут проводиться на общем собрании родителей путем открытого голосования. В большой школе, скорее всего, необходимо использовать форму конференции делегатов родителей, избранных перед этим на собраниях в классах. В выборах в управляющий совет представителей от родителей имеют право участвовать все родители учащихся, зачисленных на момент выборов в образовательное учреждение по принципу: одна семья – один голос, независимо от количества детей данной семьи, обучающихся в школе. При наличии в школе отделения дошкольного образования, родители детей обучающихся на этом отделении школы также имеют право участвовать в выборах.

Организация выборов от учащихся должна проходить также в зависимости от количества учащихся и классов в старшем звене школы. Как уже упоминалось выше, в выборах могут участвовать и учащиеся 8-9 класса. Члены управляющего совета из числа обучающихся избираются общим собранием обучающихся открытым или тайным голосованием. В случае большого количества классов выборы могут быть произведены на конференции делегатов обучающихся, избранных от соответствующих классов. Правом избирать представителей обучающихся в управляющий совет могут быть наделены также ученики 5 – 7 классов.

Выборы представителей работников школы проводятся на общем собрании (конференции) работников школы открытым или тайным голосованием.

Важно также в ходе выборов сформировать резерв на замещение всех категорий избираемых членов управляющего совета, выбывающих из его состава по тем или иным причинам до окончания срока полномочий. Это позволит не проводить промежуточных выборов на освобождающиеся места.

Список избранных членов управляющего совета передается учредителю для утверждения и регистрации. Учредитель также издает приказ о назначении в состав управляющего совета своего представителя.

Процедура кооптации осуществляется путем принятия решения избранным управляющим советом школы. Как правило, кооптируют в состав управляющего совета заинтересованных, имеющих профессиональные знания и интерес в развитии школы людей из числа юристов, экономистов, представителей СМИ, некоммерческих организаций и общественных объединений, работодателей, депутатов, и т.п. Из тех, кто может как-то повлиять своими знаниями, ресурсами, деятельным участием на улучшение жизни в школе. Кандидатуры для кооптации могут предлагать: члены управляющего совета, учредитель, родители, работники и учащиеся школы. Число кооптируемых членов в управляющем совете не следует делать более одной четверти или одной трети от списочного состава совета. Протокол управляющего совета о кооптации членов направляется учредителю для издания приказа о регистрации полного состава избранных, назначенных и кооптированных членов управляющего совета.

Когда управляющий совет школы окончательно сформирован, зарегистрирован учредителем и новая редакция школьного устава прошла государственную регистрацию, он приступает к своей постоянной управленческой деятельности в школе.

3. Компетенция управляющего совета

Компетенция управляющего совета в управлении школой исчерпывающим образом должна быть изложена в новой редакции зарегистрированного в установленном порядке школьного устава. Как правило, это следующий перечень.

В определении стратегии развития школы управляющий совет наделен правом утверждать программу развития школы.

В организации функционирования школы управляющий совет:

- устанавливает режим занятий обучающихся, в том числе продолжительность учебной недели - пятидневная или шестидневная;
- определяет время начала и окончания занятий;
- принимает решение о введении (отмене) единой в период занятий формы одежды обучающихся и персонала школы;
- осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в школе.

В организации образовательного процесса школы управляющий совет согласовывает:

- компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования («школьный компонент»);
- профили обучения в старшей школе;
- выбор учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки РФ.

В финансово-хозяйственной деятельности Управляющий совет:

- согласует либо утверждает по представлению директора школы бюджетную заявку на предстоящий финансовый год;
- утверждает либо согласует сметы бюджетного финансирования;
- содействует привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития школы;
- утверждает порядок организации уставной приносящей доходы деятельности школы и организации деятельности по привлечению средств и имущества из иных внебюджетных источников;
- утверждает сметы расходования средств, полученных школой от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- согласовывает сдачу в аренду школой закрепленных за ней объектов собственности;
- заслушивает и утверждает отчет директора школы по итогам учебного и финансового года с последующим представлением его общественности и учредителю.

В вопросах защиты прав и реализации законных интересов участников образовательного процесса, их взаимоотношений со школой Управляющий совет:

- рассматривает жалобы и заявления обучающихся, их родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала школы;
- принимает решение об исключении обучающегося из школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей <законных представителей>, принимается с согласия органов опеки и попечительства);
- ходатайствует при наличии оснований перед учредителем школы о расторжении трудового договора с учителем, иным работником школы, с директором школы, о поощрениях директора и работников школы;
- содействует реализации законных интересов всех участников образовательного процесса и осуществляет контроль над соблюдением их прав и выполнением ими своих определенных законодательством и Уставом школы обязанностей.

В области организации и развития системы управления школы за управляющим советом закрепляется право утверждать структуру, полномочия и порядок деятельности форм и органов школьного самоуправления участников образовательного процесса, а также вносить дополнения и изменения в устав школы с последующим утверждением их учредителем и государственной регистрацией, в школьное положение об управляющем совете. Как правило, это полномочие реализуется в утверждаемых решениями управляющего совета соответствующих школьных положениях об ученическом, родительском самоуправлении и т.п. Также за управляющим советом полезно закрепить функцию координации создаваемых на базе школы общественных объединений участников образовательного процесса, что входит в компетенцию школы по закону.

Центральное место в полномочиях управляющего совета занимает стратегическое планирование развития школы – утверждение программы развития школы. Утвержденная управляющим советом программа развития задает приоритеты и направления ежегодного бюджетного планирования самому управляющему совету и директору школы и критерии мониторинга по всем вопросам функционирования и развития школы на предмет соответствия деятельности всей системы школьного управления и школы в целом утвержденной программе ее развития.

Управленческая функция контроля прямо связана с обязанностью управляющего совета представить школьной общественности, местному сообществу и учредителю ежегодный отчет обо всех сторонах деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность. Это обеспечивает постоянную подотчетность управляющего совета общественности и максимальную открытость школы для родителей, для всей заинтересованной общественности, лучшую информированность о школьных делах и проблемах учредителя, в том числе и через его постоянное участие в лице своего представителя в управлении функционированием и развитием школы.

Список полномочий управляющего совета школы может быть по согласованию с учредителем расширен в сравнении с вышеприведенным. Например, некоторые школы усиливают нормирующую функцию управляющего совета в школьной жизни, предписывая ему школьным уставом право утверждать такие локальные нормативные акты, как положение об общих правилах приема в школу обучающихся и правилах приема обучающихся на конкурсной основе, в том числе в классы с углубленным изучением учебных предметов и дисциплин, правила или кодекс поведения и взаимоотношений участников образовательного процесса в школе, положение об организации оказания платных дополнительных образовательных услуг и др.

К управленческим функциям управляющего совета может быть отнесена и функция преобразования некоторых решений школьных органов самоуправления (родительских собраний или конференций, родительского комитета, органа ученического самоуправления) в управленческие, обязательные для всех участников образовательного процесса, решения, если эти вопросы находятся в сфере компетенции управляющего совета.

4. Разворачивание деятельности управляющего совета

С содержательной стороны деятельность управляющего совета потенциально определена сферой его компетенции, очерченной уставом школы и школьным положением об управляющем совете. Однако вновь созданный управляющий совет не может сразу приступить к осуществлению всех предписанных ему направлений управленческой деятельности. Свои управленческие полномочия управляющий совет вынужден будет осваивать постепенно, одновременно изучая и познавая школу, ее деятельность и ее проблемы, обучаясь коллегиальной, коллективной управленческой деятельности. Последовательность, очередность и время разворачивания

управленческой деятельности управляющего совета очень сильно определится реальным положением школьных дел и содержанием и остротой школьных проблем. С другой стороны, важным определяющим фактором будет качество организации деятельности самого управляющего совета, его способность понимать, осознавать школьную реальность и школьные проблемы, адекватно оценивать их с позиции согласования интересов всех значимых групп школьного сообщества, коллегиально вырабатывать в ясной и понятной всем форме цели, ради которых должна работать школа. Эти цели управляющий совет должен научиться преобразовывать в адекватные им управленческие решения, целесообразно воздействующие на всю систему школьного управления и, в конечном итоге, на организацию и результаты совместной деятельности всех участников образовательного процесса в школе.

Не отрицая важности и необходимости освоения управляющим советом современных методов и техник организации работы малых групп, их коллективной мыследеятельности, способов организации коллективного программирования и т.п., начинать разворачивание деятельности управляющего совета следует с традиционных и необходимых формально-организационных действий. Целесообразная, в том числе управленческая, совместная деятельность группы людей невозможна без ее разумного распределения между участниками, четкой регламентации, эффективной организации и постоянного управления распределенной деятельностью, приводящего к общему запланированному результату. Организация себя, как дееспособного коллегиального собрания людей, собственной деятельности и управления собственной деятельностью должна стать первым этапом в разворачивании деятельности управляющего совета.

Важным шагом в организации собственной деятельности управляющего совета является формирование его внутренней системы координации, управления. Выборы председателя управляющего совета производит управляющий совет на своем заседании. Кандидатом на эту должность не может быть, как уже отмечалось, директор школы, работник школы, учащийся и представитель учредителя. Таким образом выбирать председателя возможно только из числа избранных представителей родителей обучающихся, либо из числа кооптированных членов. Важно, чтобы из этой категории членов был избран человек, наиболее способный к координации и согласованию действий и деятельности всех других членов управляющего совета. В помощь ему можно избрать также заместителя или заместителей председателя, которые в моменты вынужденного отсутствия председателя смогли бы в полной мере замещать его в проведении заседаний управляющего совета и в периоды между заседаниями. К обязанностям председателя (а в его отсутствие – к обязанностям заместителя) следует отнести:

- планирование, организацию, мотивацию (руководство) и контроль работы управляющего совета;
- формирование повестки дня, даты и времени проведения заседаний управляющего совета;
- созыв заседаний управляющего совета;

- ведение заседаний управляющего совета;
- организацию ведения протоколов заседаний;
- координацию исполнения распределенных между членами управляющего совета обязанностей;
- подготовку проектов решений управляющего совета;
- организацию информирования всех участников образовательного процесса и местного сообщества о деятельности совета;
- отчет о деятельности управляющего совета и отчет о результатах деятельности школы.

Также из числа членов необходимо выбрать секретаря управляющего совета, способного правильно оформлять протоколы заседаний, точно формулировать принятые управляющим советом решения, аккуратно вести все делопроизводство управляющего совета. Секретарь является техническим, исполнительным, обслуживающим звеном в системе внутреннего управления управляющего совета в системе его внешних коммуникаций. Он обеспечивает коммуникацию между председателем и членами управляющего совета в периоды между заседаниями и сборы на заседание членов управляющего совета, а также внешние связи управляющего совета в системе школьного управления и со школьным сообществом. К обязанностям секретаря относятся:

- техническое и документальное обеспечение исполнения председателем управляющего совета его функций;
- техническое и документальное обеспечение подготовки и проведения заседаний управляющего совета;
- обеспечение надлежащего соблюдения процедур заседания управляющего совета;
- ведение и составление протокола заседания управляющего совета;
- уведомление членов управляющего совета о дате, времени, месте и повестке заседаний;
- доведение содержания решений управляющего совета до системы школьного управления, до всех участников образовательного процесса;
- информирование председателя управляющего совета о ходе исполнения решений совета;
- ведение, учет и хранения документации управляющего совета, протоколов заседаний, бюллетеней для голосования.

С выборами председателя, заместителей председателя, секретаря управляющего совета формирование его системы внутреннего управления не заканчивается и должно быть продолжено. Но на этом этапе следующим важным и необходимым действием в развертывании деятельности управляющего совета является организация и регламентация его основной формы деятельности, в результате которой вырабатывается конечный продукт – управленческое решение.

Основной формой работы управляющего совета являются заседания, на которых принимаются управленческие решения по вопросам, отнесенным к его компетенции. Порядок подготовки, созыва и проведения заседаний необходимо регламентировать по всем вопросам, которые не урегулированы

уставом школы и школьным положением об управляющем совете. Для этого следует разработать и принять документ под названием, например, «Регламент работы управляющего совета». Он должен определять, в основном, с формально-организационной стороны необходимые и достаточные процедуры (их последовательность и сроки реализации) подготовки к очередным заседаниям, разработки проекта повестки заседаний, созыва и проведения очередных и внеочередных заседаний, принятия решений по вопросам, вынесенным в повестку заседания, а также роль и ответственность в соблюдении процедур каждой категории членов управляющего совета и его структурных подразделений (о которых и формировании которых – ниже).

Например, процедура уведомления членов управляющего совета о проведении заседания может быть описана в регламенте следующим образом:

«Уведомление о заседании управляющего совета направляется секретарем персонально каждому члену управляющего совета в письменной форме в срок не позднее чем за 10 дней до даты заседания. Уведомление должно содержать:

- указание на инициатора созыва заседания, если заседание внеочередное;
- дату, время, место проведения заседания;
- форму проведения заседания;
- проект повестки заседания;
- предложенные членами управляющего совета проекты решений по вопросам повестки заседания (если имеются).

К уведомлению прилагаются все документы, необходимые для осознанного принятия решений на заседании управляющего совета».

Регламент процедур проведения заседаний управляющего совета может выглядеть, например, таким образом:

«Заседание управляющего совета открывает и ведет его председатель. Секретарь управляющего совета определяет и объявляет наличие кворума для проведения заседания управляющего совета. Председатель предлагает признать заседание управляющего совета правомочным и проводит голосование.

Председатель объявляет проект повестки заседания и, при необходимости, инициаторов включения вопросов в повестку заседания. Предлагает членам управляющего совета внести свои предложения, дополнения и изменения в проект повестки. Проводит обсуждение поступивших предложений. Предлагает утвердить путем голосования предложенную повестку с учетом принятых к голосованию предложений. Объявляет принятую повестку заседания. Проводит обсуждение вопросов, вынесенных в повестку, и организует принятие по ним решений в следующем порядке:

- выступление члена управляющего совета или приглашенного лица с докладом (сообщением) по данному вопросу повестки;
- обсуждение членами управляющего совета вопроса повестки;
- предложения по формулировке проекта решения по вопросу повестки;

- голосование по вопросу повестки;
- подсчет голосов и подведение итогов голосования;
- оглашение итогов голосования и окончательной редакции решения, принятого по вопросу повестки заседания.

После рассмотрения в указанном порядке всех вопросов повестки заседания председатель объявляет заседание управляющего совета закрытым». Возможно разработать также порядок участия в принятии решений членов управляющего совета в заочной или дистанционной (если в школе есть такая техническая возможность) форме. Обязательно следует регламентировать и такой вопрос, как принятие решения по результатам голосования. Можно определить круг наиболее важных вопросов, например, внесение изменений и дополнений в устав школы, решения по которым считаются принятыми, если за них проголосовало не менее двух третей присутствующих на заседании членов управляющего совета (квалифицированное большинство), а также вопросы, по которым достаточно набрать количество голосов более половины (простое большинство).

Документом, фиксирующим принятые решения и их легитимный и управленческий характер, является протокол заседания управляющего совета, подписанный председателем и секретарем. Протокол ведется на каждом заседании управляющего совета. Срок, в течение которого составляется и рассылается протокол заседания управляющего совета, список получателей протокола также определяется в регламенте работы управляющего совета.

В протоколе заседания управляющего совета указываются:

- место и время его проведения;
- фамилия, имя, отчество, присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- принятые решения.

Мнения отсутствующих на заседании членов управляющего совета, если они есть, выраженные в письменной форме и собственноручно ими подписанные, должны приобщаться к протоколу в качестве обязательного приложения. Член управляющего совета, отсутствовавший при решении вопроса или оказавшийся в меньшинстве, вправе письменно сформулировать особое мнение, которое также приобщается к протоколу.

Вторичным, но не менее важным документом являются решения управляющего совета, представляющие собой, фактически, краткую выписку из протокола формулировки решения по отдельному вопросу повестки заседания, принятого большинством голосов членов управляющего совета. Решения будут внутренние – принятые по вопросам деятельности самого управляющего совета, его членов, и внешние – принятые по вопросам компетенции управляющего совета и являющиеся управленческими решениями для системы школьного управления и школы, как учреждения, в целом. Решения и протоколы заседаний управляющего совета хранятся в общеобразовательном учреждении и включаются в номенклатуру дел. Они должны быть доступны для ознакомления всем участникам образовательного процесса данной школы. Чтобы облегчить процесс ознакомления,

целесообразно помещать решения управляющего совета на информационном стенде, на сайте школы.

На этом шаге развертывания деятельности управляющего совета также необходимо определиться с его делопроизводством. В перечне документов управляющего совета могут быть:

- Устав и иные, необходимые для работы управляющего совета локальные акты школы.
- Положения «Об управляющем совете», «О выборах в управляющий совет», «О регламенте управляющего совета» и т.п.
- Список членов управляющего совета с указанием их обязанностей в управляющем совете;
- Список комиссий управляющего совета и содержание их деятельности.
- План работы и график очередных заседаний управляющего совета на текущий учебный год.
- Протоколы (полные или в их постановляющей части) заседаний управляющего совета.
- Планы работы и графики заседаний комиссий и других рабочих групп.
- Протоколы заседаний комиссий и других рабочих групп.
- Годовые отчеты о деятельности управляющего совета, его комиссий и других рабочих групп.
- Деловая переписка (входящие и исходящие документы).
- Утвержденный отчет обо всей деятельности школы за прошлый учебный год.

Кроме указанных в перечне документов управляющего совета могут быть и иные, необходимые для работы документы.

На этом шаге также полезно определиться с местом хранения документации управляющего совета и рабочим местом самого управляющего совета. Управляющий совет должен иметь рабочее место в школе. Место, предназначенное для его общих заседаний, может быть и не стоит выделять особо. Его можно совместить с методическим кабинетом или кабинетом, в котором школа традиционно проводит педагогические советы, рабочие совещания трудового коллектива, иные мероприятия.

Специальная комната или кабинет будет необходим, если управляющий совет решил открыть свою приемную, работающую по определенному графику. Здесь же полезно разместить и всю документацию управляющего совета под ответственность его председателя и секретаря.

Управляющий совет должен также иметь место для размещения своей информации, особенно для публичного ознакомления со всеми решениями, которые обязательны для участников образовательного процесса. Это может быть специальный стенд в месте, доступном для посетителей школы. Если школа имеет собственный web-сайт в локальной сети или в сети «Интернет», там тоже может появиться специальный раздел, например, имеющий название «Информация и решения управляющего совета школы».

На информационных стендах и на сайте может быть размещена следующая информация:

- Имена председателя, его заместителей, секретаря управляющего совета, председателей комиссий и других рабочих групп, полный списочный состав управляющего совета.
- Программа развития школы (если она принята).
- Годовой план и график работы управляющего совета.
- Место и время очередных заседаний управляющего совета.
- Повестка дня очередного заседания управляющего совета.
- Решения последнего заседания управляющего совета.
- Режим и планы работы комиссий и других рабочих групп.
- Информация о промежуточных и итоговых результатах работы комиссий и других рабочих групп.
- Режим и место работы приемной управляющего совета.
- Приемные дни председателя и секретаря управляющего совета (даже в том случае, если председатель и секретарь имеют возможность ежедневно быть в школе, необходимо выделить специальное время для их работы с посетителями).
- Приемные дни председателей комиссий и временных рабочих групп.
- Вопросы, вынесенные в настоящее время управляющим советом на обсуждение в школьном сообществе.
- Проект бюджетной заявки, утвержденная текущая смета бюджетного финансирования школы.
- Смета доходов и расходов средств, полученных школой из внебюджетных источников.
- Годовой отчет о деятельности управляющего совета, о деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность.
- Другие документы по усмотрению управляющего совета.

Еще одним важным шагом рассматриваемого этапа развертывания деятельности управляющего совета является регламентация его взаимодействия с системой школьного управления в части его взаимоотношений с директором школы и его заместителями, составляющими вместе администрацию школы и с педагогическим советом. С директором школы необходимо регламентировать порядок, процедуры и сроки предоставления директором необходимой для работы управляющего совета информации. Особенно четко это надо определить по поводу порядка внесения на рассмотрение управляющим советом бюджетной заявки, сметы бюджетного и сметы внебюджетного финансирования, годового отчета директора о деятельности школы, включая ее финансово-хозяйственную деятельность. Также управляющему совету необходимо взять на себя обязательства по порядку, формам и срокам ознакомления директора с решениями управляющего совета, которые далее директор обязан выполнять. Особенно это касается решений управляющего совета не прямого действия, которые исполняются всеми членами школьного сообщества, а тех, которые будут выполняться посредством некой спланированной совокупности действий и мероприятий, осуществлять которые призван директор, издавая соответствующие приказы и вынося отдельные действия и мероприятия на

обсуждения педагогического совета. Аналогичным образом управляющему совету необходимо регламентировать свое взаимодействие непосредственно с педагогическим советом, особенно по вопросам, решения по которым управляющий совет согласовывает или утверждает по представлению педагогического совета («школьный компонент», выбор профилей, выбор учебников и т.п.). Необходимо также очень четко и подробно регламентировать процедуры согласований, в том числе и по срокам рассмотрения представленных на согласование вопросов. Детально следует прописать порядок возвращения на повторное рассмотрение педагогическим советом вопросов, не получивших согласования управляющего совета, обязательства и сроки повторного рассмотрения и согласования исправленного варианта документа педагогическим советом и, повторно, управляющим советом. Необходимо договориться и зафиксировать установленный порядок действий всех участвующих в процессе согласований структур системы школьного управления (управляющего совета, директора, педагогического совета) в тот «переходный» период, когда решение вопроса объективно затягивается из-за процедур повторных согласований тех или иных вопросов.

Проделав вышеописанные шаги, управляющий совет совершил минимально необходимые (но далеко не достаточные для полноценной успешной работы) действия по разворачиванию в части выстраивания своей внутренней организации и организации управления собственной деятельностью, по включению себя через выстраивание прямых и обратных связей с некоторыми из основных структур системы школьного управления (директор школы, его заместители, педагогический совет) в систему школьного управления. Он также физически и организационно обозначил свое «присутственное» для прямых и обратных связей место в школьном сообществе, чем организовал свою необходимую формальную связь с объектом своей управленческой деятельности. С этого момента Управляющий совет со своей формально-организационной стороны стал дееспособным коллегиальным субъектом управления и новой реальной структурой в системе школьного управления.

5. Организация управленческой деятельности управляющего совета.

Следующим этапом разворачивания деятельности управляющего совета является формальная внутренняя организация его управленческой деятельности. То есть формирование себя в качестве дееспособной организации, представляющей собой коллективный, коллегиальный субъект управленческой деятельности в системе управления школы. В формально структурном и функциональном аспекте необходимо распределить всю деятельность, включая его управленческую деятельность, либо между членами этого коллегиального органа, либо между специально создаваемыми внутри управляющего совета организациями – структурами, с закрепленными за ними определенными функциями. И дополнить в системе внутреннего управления совета набор функций внутреннего управления собственной деятельностью функциями управления распределенной между

членами или функциональными структурами деятельности, которая в результирующей своей части является деятельностью управленческой в системе школьного управления и имеет формальный конечный продукт – решения управляющего совета.

Сразу следует отметить, что здесь разворачивается обширное поле для организационного творчества и индивидуализации дальнейших траекторий организационно - деятельностного развития управляющих советов. Использовать в творческом поиске возможно весь наработанный опыт человечества в организационной культуре демократического, «партиципативного» управления в социальных системах, которой, в частности, является образовательное учреждение. Общими, при любой степени индивидуализации, здесь будут два момента. Содержанием даже и уникально организованной по форме деятельности управляющего совета остается та сумма компетенций, которая отведена ему по уставу школы и границы которой более или менее определены на сегодняшний день с не очень большой степенью вариаций. С развитием муниципальной, региональной и федеральной нормативно-правовой базы деятельности управляющих советов школ эта граница, скорее всего, еще более четко будет обозначена. Таким образом, объект организационно-функционального распределения – содержание деятельности управляющего совета, представляет для множества управляющих советов скорее общее, чем разнообразное. Вторым общим будет то обстоятельство, что выстроивший элементарное внутреннее управление своей деятельностью управляющий совет с этого момента переходит в режим управляемого развития, развертывания организации собственной деятельности. На этих общих моментах в дальнейшем развертывании и организации деятельности управляющих советов и возможно выстроить некоторые общие методические рекомендации их дальнейшего развития.

Дальнейшее развертывание организации деятельности управляющего совета происходит под собственным управлением совета, в процессе которого реализуются все известные функции управления. Начинает управляющий совет с планирования своей дальнейшей деятельности по освоению исполнения возложенных на него управленческих функций из списка тех компетенций, которые изложены в уставе школы. Опыт большинства приступивших к работе управляющих советов показывает, что управленческие полномочия необходимо осваивать постепенно. Например, программа развития школы - это не тот документ, который необходимо разработать и принять в самое ближайшее время. С бюджетной заявкой, подготовленной уже имеющим в этом деле опыт директором, если недостаточно времени изучить вопрос всесторонне, следует, скорее всего, согласиться. И спланировать свою работу по разработке бюджетной заявки следующего финансового года. Организация профильного обучения в старших классах потребует последовательных и многосторонних консультаций, изучения возможностей школы и ее ресурсных и иных дефицитов. Как и многие другие вопросы из списка компетенций управляющего совета. Поэтому первоначальный план работы, скорее всего, будет посвящен сбору и получению информации о школе, ее ресурсах,

возможностях, дефицитах и проблемах и анализу этой информации. Но будут обнаружены и неотложные вопросы, решения по которым надо принимать в первую очередь. К таким вопросам следует отнести те, решения по которым отошли к компетенции управляющего совета и никто, кроме него не вправе принять по ним решения. Но решения эти не ждут, школе необходимо функционировать и развиваться. Список таких вопросов и установленные сроки их решений тоже должны войти в первоначальный план работы управляющего совета. Например, к началу нового учебного года нужно будет принять школьный компонент учебного плана, а к концу учебного года утвердить отчет директора о деятельности школы. Возможно, что в школе скоро будет проходить аттестация, а некоторые локальные нормативные акты школы, входящие в ответственность управляющего совета, не разработаны. Разобравшись со списком нужд и неотложных потребностей школы, решение которых зависит от управленческой деятельности управляющего совета, возможно составить текущий план работы управляющего совета. Такой план составляется, как правило, на достаточно короткий период времени, поскольку жизнь сложнее, чем мы ее себе представляем. Подробным, с указанием точных сроков и исполнителей, он будет только на ближайшее время, например, на квартал. Годовой план будет менее детализированным. При этом все равно возникает необходимость специальных заседаний управляющего совета для контроля исполнения, корректировки и доработки плана на следующий период. Такие заседания тоже должны быть внесены в план. У каждой школы, у каждого управляющего совета план первоначальной работы, несомненно, будет свой, индивидуальный, как индивидуальна обстановка в каждой школе. Общим будет то, что это план развертывания функционирования управляющего совета, потенциально заданный перечнем определенных ему полномочий. Этот период в жизни вновь созданного управляющего совета необходим. Но если остановиться на этом способе организации функции планирования, управляющий совет так и останется функциональным органом, с тем или иным качеством реагирующим на возникающие проблемы и пытающимся их разрешить в порядке их возникновения. В таком режиме реактивного управления сегодня работают многие системы школьного управления и без управляющих советов. Усложнение процедуры выработки управленческих решений через коллегиальный орган в таком варианте не вносит улучшающих изменений в школьное управление.

Выход из этой ситуации возможен, если управляющий совет уже в начале своей деятельности поставит задачу управления развитием своей управленческой деятельностью и, тем самым, задачу развития системы школьного управления в целом. И разработает план или программу управляемого развития системы школьного управления, где первоначальные действия по развитию будут направлены на развитие управленческой деятельности управляющего совета. Это развитие должно иметь два необходимых направления:

1. Переход от реактивного, функционального планирования к планированию стратегическому, упреждающему и развивающему,

исходящему из проблемно-ориентированного анализа школы, как управляемой социальной образовательной системы.

2. И высвобождение времени своих заседаний и других сборов для деятельности развивающего стратегического планирования через эффективную производительную организацию своей текущей функциональной деятельности и всей своей управленческой деятельности.

Поэтому на стадии развертывания своей деятельности управляющий совет, спланировав свое текущее функционирование на ближайший период и поставив перед собой задачу перевода своей функции планирования в режим стратегического планирования, должен на этом шаге эффективно организовать свою разворачивающуюся деятельность. Решение эффективной и производительной организации любой коллективной деятельности лежит в направлении ее оптимального разделения между участниками деятельности и четкой координации согласованности осуществления разделенной деятельности через выстраивание управления коллективной распределенной деятельностью. Здесь перед управляющими советами также открывается широкое поле для творчества и выбора вариантов организационных форм из числа освоенных наукой и практикой социального управления. На сегодняшний день подавляющее большинство становящихся в школах управляющих советов выбрали для себя в качестве формы организации распределения своей деятельности – создание специализированных коллегиальных структур управляющего совета: постоянных и временных (на срок или под определенную задачу) комиссий, комитетов, рабочих групп. В зависимости от сложности и объемности задач комиссии и комитеты, рабочие группы могут внутри себя также организационно дробиться, разделяя между подкомиссиями, подкомитетами и подгруппами свою общую деятельность на составляющие ее направления, проблемы, задачи. Управление деятельностью внутри комиссий, комитетов, рабочих групп (и внутри их подструктур) повторяет по форме и функционированию управление внутри Управляющего совета. В комиссиях, комитетах, рабочих группах избирают своего председателя и секретаря. Члены управляющего совета распределяются по профильным подструктурам и выполняют определенную деятельность. Координацией, управлением деятельностью групп членов совета занимается председатель комиссии, комитета, группы, а управлением деятельностью структурированных по направлениям деятельности групп членов управляющего совета занимается председатель совета и его заместители. Председатель комиссии выполняет такие же функции в отношении ее подкомиссий. Формой деятельности комиссии, комитета, группы, создающий конечный ее продукт, будут заседания с принятием решений по процедуре голосования их членов. Как в управляющем совете. Решения комиссии, комитета, рабочей группы – это, как правило, проект решения управляющего совета или рекомендации по вариантам проектов таких решений, а также информация фактического или аналитического содержания, экспертные заключения по вопросам, поставленным управляющим советом. Текущее функциональное планирование в этой структурированной системе усложняется: общий план

деятельности управляющего совета будет включать также все планы деятельности комиссий, комитетов и рабочих групп.

На этом шаге, в качестве организационного развития, необходимо доработать школьное положение «Об управляющем совете» или разработать специальное отдельное положение «О комиссиях, комитетах, рабочих группах управляющего совета». Дальнейшее внутреннее строительство управляющего совета в этой части ставит перед принципиальным выбором: структурные подразделения совета следует формировать только из членов совета или в комиссии, комитеты, группы следует включать (например, по процедуре кооптации) также и других представителей школьного сообщества. В последнем варианте следует решить, какими правами будет наделен кооптированный член комиссии, комитета, группы: главное – решающим или совещательным при голосовании внутри комиссии голосом. Последствия выбора в пользу того или иного варианта очевидны. Надо отметить, что второй вариант дает управляющему совету достаточно ощутимый дополнительный кадровый, профессиональный, интеллектуальный ресурс добровольных помощников и участников. Но и предъявляет повышенные требования к качеству внутреннего управления деятельностью управляющего совета. В этом варианте также возникает эффект развития «партиципативности» самого управляющего совета и за счет совета – всей системы школьного управления в целом с очень большим перечнем новых управленческих возможностей и проблем. Одну из новых возможностей следует специально отметить. Через включение в работу комиссий участников других структур школьного управления и школьной деятельности формируются не только качественно новые прямые и обратные коммуникации в системе школьного управления и в школьном сообществе, но открываются возможности конструирования совершенно новых организационных форм управленческой деятельности и организационных форм взаимодействия структур и систем школьного управления. Это очень перспективная зона ближайшего развития управляющих советов и, с ними, систем школьного управления. Так же здесь возникают и локальные (для школьного сообщества) социальные эффекты в направлении гуманизации системы школьного управления.

Необходимо отметить, что этот шаг организационного развития управляющего совета должен быть не только спланирован, но и управляем в том смысле, что здесь должны быть реализованы все функции цикла управления от планирования до контроля с корректировкой планов, с учетом того, что эта работа потребует не одного цикла управления. А вот конкретный перечень подструктур управляющего совета, очередность и сроки их создания – это сильно определяется задачами деятельности управляющего совета в каждой школе индивидуально. Можно привести некоторые примеры уже созданных становящимися управляющими советами комиссий по направлениям своей деятельности (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Название комиссии	Примерные функции комиссии
Финансово-экономическая комиссия	- совместно с администрацией рассматривает и выносит на утверждение совета ежегодную бюджетную

	<p>заявку школы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - планирует расходы из внебюджетных средств в соответствии с намеченными советом целями и задачами; - осуществляет контроль над расходованием бюджетных и внебюджетных средств, докладывает о результатах контроля совету один раз в учебное полугодие; - совместно с администрацией готовит предложения по схеме надбавок к зарплате; - совместно с администрацией ведет поиск внебюджетных источников финансирования; - регулирует содержание и ценообразование дополнительных платных услуг; - готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью
Учебная комиссия	<ul style="list-style-type: none"> - готовит проект решения совета об утверждении годового календарного учебного графика; - совместно с администрацией школы разрабатывает содержание школьного компонента и вносит предложения по выбору профильных предметов; - совместно с администрацией прорабатывает вопросы расписания учебных занятий для определения оптимального времени начала и окончания занятий в школе; - готовит проект решения совета о введении школьной формы, школьных правил, регулирующих поведение и взаимоотношения участников образовательного процесса в школе; - организует наблюдение за состоянием библиотечного фонда и разрабатывает предложения по его пополнению; - осуществляет контроль над соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в школе; - раз в полгода совместно с администрацией готовит информацию для совета о результатах текущей и итоговой успеваемости учащихся; - готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью
Организационно-правовая комиссия	<ul style="list-style-type: none"> - осуществляет контроль соблюдения прав и реализации законных интересов всех участников образовательного процесса; - готовит проект решения совета по регулированию нормативно-правовой базы школы, изменений в Уставе школы и при подготовке её локальных актов; - совместно с администрацией рассматривает исключительные случаи нарушений Устава и правил школьной жизни учащимися, предложения об исключения учащихся из школы; - рассматривает жалобы учащихся, родителей и учителей о нарушениях их прав; - исследует зоны конфликтов интересов участников образовательного процесса между собой и с системой школьного управления, разрабатывает рекомендации по управлению конфликтами в школьном сообществе; - участвует в работе экспертных комиссий по общественной аттестации школы; привлекается для работы комиссии по лицензированию и аттестации школы; - готовит соответствующий раздел ежегодного отчета Управляющего совета перед родителями и общественностью.
Комиссия по работе с родителями и местным сообществом	<ul style="list-style-type: none"> - содействует эффективной работе родительского комитета; - готовит ежегодный информационный доклад о

	<p>результатах деятельности школы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - организует работу школы со средствами массовой информации, социальными организациями на территории микрорайона школы; - содействует разработке и реализации социальных проектов в микрорайоне школы; - привлекает бывших выпускников школы, ветеранов школы к реализации образовательных и социальных проектов школы; - совместно с администрацией организует работу с детьми из социально неблагополучных семей.
--	---

Сразу отметим, что количество комиссий и разнообразие их названий в становящихся управляющих советах значительно шире приведенных в Таблице 1.

Когда план управляющего совета по созданию комиссий, комитетов и рабочих групп, принявших к исполнению весь перечень управленческой компетенции и ответственности управляющего совета по уставу школы, выполнен и комиссии, комитеты и рабочие группы реально приступили к своей плановой работе, включая комиссию стратегического планирования, ответственную за разработку программы школы и за контроль ее выполнения, создание управляющего совета в школе можно считать, в основном, состоявшимся.

6. О рекомендациях по организации деятельности управляющего совета

Организация деятельности созданного и состоявшего в своей развернутой деятельности управляющего совета, понимаемая как развертывание его связей в системе школьного управления с содержательно-деятельностной и организационной стороны и окончательное встраивание его в систему школьного управления, развитие связей с объектом управления и со структурами объекта управления, как строительство и расширение каналов обратных связей через расширение включения на «партиципативных» началах школьного сообщества в управленческую деятельность (развитие «партиципативности»), в настоящее время только становится предметом практики и анализа. Тем не менее, уже сегодня становится понятным, что вопросы организации деятельности развернутой организационно и функционально структуры в системе школьного управления под названием «управляющий совет» представляют собой более вариативную часть в сравнении с вопросами создания и развертывания его деятельности, рассмотренными выше. Однако, вариативность эта двоякого рода: еще не проявившая себя действительная вариативность и явленная вариативность становления.

Отмечаемая многими сегодня вариативность уже созданных в школах управляющих советов с организационной и функциональной стороны представляет собой, скорее всего, именно вариативность порядка последовательности становления тех или иных сторон, свойств и качеств формально единой организационной модели управляющего совета в системе школьного управления. Это не вариативность форм, а, скорее, вариативность становления, развертывания деятельности. Она изначально определяется в лучшем случае теми целями создания управляющего совета, которые

поставили перед собой активные члены школьных сообществ, исходя из осознанных проблем (дефектов и дефицитов) в системе управления школы и в школе как объекте управления. Именно отсюда возникают различные наборы приоритетов актуализации фрагментов содержательного поля предложенных авторами экспериментальной работы суммы компетенций для управляющих советов как выбор направлений и порядка последовательности развертывания их управленческой деятельности в рамках единой, со стороны формально-организационной и функциональной, модели управляющего совета. Развернутых, состоявшихся в основном (в том смысле, как это сформулировано в завершении предыдущего раздела 5) управляющих советов, экспериментальная работа школ пока еще не явила. Поэтому не явлены сегодня в практике и вариативные модели организации деятельности управляющего совета и, по этому признаку, вариативные организационно-деятельностные модели управляющих советов. Обсуждать их возможно (и необходимо) сегодня в гипотетическом исследовательском залоге, но пока никак не в методическом.

Сегодня начинают практически проявляться пока еще не вариации моделей управляющих советов, а вариации включения, встраивания единообразной организационно-функциональной формы управляющего совета в вариативные системы школьного управления в вариативных объектах управления. И практика сегодня уже позволяет подойти также и к методическому описанию таких вариаций. Пока только на стадии становления, развертывания деятельности управляющего совета, и только там, где они сразу и заметно проявились. И пока только в залоге стратегии методических рекомендаций, т.е. в методологическом рекомендательном залоге.

Не требует развернутых обоснований тот факт, что, будучи развернутой в школе, форма управляющего совета достраивает школьное управление именно со стороны формы до известной модели той или иной степени демократичности «парламентской республики». Эта форма организации представительного коллегиального органа управления изначально обременена интенцией отчуждения от избирателя и его жизненных интересов, что мы знаем из новейшего нашего российского исторического опыта достаточно хорошо. Эта интенция заметно актуализируется, становясь явленной и развивающейся тенденцией, в условиях отсутствия в «парламентской республике» развитой и дееспособной системы местного самоуправления и гражданской самоорганизации (самодеятельности и самоуправления своей деятельностью под свою ответственность).

Возвращаясь от аналогий к прямому изложению, можно сказать, что создание и развертывание деятельности одной и той же формы управляющего совета в школе, где в наличии развитая система школьного самоуправления и сложившиеся традиции и практика деятельностной самоорганизации участников образовательного процесса всех категорий, и в школе, где все это полностью отсутствует, даст заметно различные варианты, как уже на стадии развертывания деятельности управляющего совета (хотя они и будут выглядеть как вариативность становления, которую в наших

настоящих методических рекомендациях мы достаточным образом учли и описали в соответствующем разделе даже и без учета столь содержательных различий, рассмотрев их с формально организационной стороны), так, еще более существенно, на стадии организации деятельности в основном развернутого, состоявшегося управляющего совета. Существенно должны поэтому отличаться и методические рекомендации по организации деятельности созданного и развернувшего свою деятельность управляющего совета в контексте реалий каждой из так отличающихся школ. Это, по сути, два ряда совершенно различных методических рекомендаций и потенциально по объему не меньших, чем предыдущие разделы настоящих рекомендаций.

В части стратегических рекомендаций для школ, где школьное самоуправление развито недостаточно, здесь необходимо отметить следующее. Известен сегодня опыт как минимум одной школы Советского района города Красноярск, где стратегической целью развития системы школьного управления через создание управляющего совета поставлена именно также и цель: создание и развитие полностью отсутствующей там системы школьного самоуправления и самоорганизации участников образовательного процесса. Известен также опыт как минимум одной муниципальной системы образования города Шарыпово Красноярского края, которая поставила в качестве одной из стратегических целей создания управляющих советов в подведомственных учреждениях образования – развитие не только внутришкольных систем самоуправления, но также и межшкольных систем самоуправления и самоорганизации участников образовательного процесса, а также создание и развитие городского попечительского движения и городской попечительской организации. Эти опыты послужат в ближайшее время для разработки методических рекомендаций по реализации таких целей через создание и становление управляющих советов школ. Тем более что в ближайшем будущем этот опыт имеет тенденцию стать из уникального типическим для многих школ.

Переходя к вопросу организации деятельности управляющего совета в школах с развитым школьным самоуправлением, следует в общих чертах изложить особенности двух вариантов, имеющих шансы претендовать в скором будущем на типичность.

Первый из них становится в малых и средних по величине школах Балахтинского района Красноярского края, организованных в межшкольную ассоциацию без образования юридического лица (простое товарищество), где реализуются индивидуальные учебные планы обучающихся в достаточно массовом порядке, и имеющих уникальные развитые и деятельные системы внутришкольного самоуправления, выстроенные по системе А.С. Макаренко. Причем ученическое самоуправление, представляя собой открытую в межшкольное пространство простого товарищества систему, объектом управления привычно имеет именно организацию образовательной деятельности учащихся по индивидуальным учебным планам в нескольких образовательных учреждениях. Важно отметить также для понимания условий создания управляющих советов в такой среде, что в районе действует общерайонный попечительский фонд, поддерживаемый районным объединением работодателей, а во многих поселениях наряду и вместе с

органами местного самоуправления действуют созданные по инициативе социально-активных школ советы развития территорий. Каковы же особенности становящейся формы управляющего совета школы в таком муниципалитете.

В управляющий совет школы входят по школьному положению «Об управляющем совете» следующие члены:

- командиры школьных самоуправлений учеников,
- председатели школьных самоуправлений родителей,
- председатели школьных самоуправлений работников школы,

а также директор школы, представитель учредителя - сельской администрации и кооптируемые члены из местного сообщества поселения. При этом не нарушается закон выборности: ведь командиры и председатели на всех уровнях, начиная с малых групп в системе школьного самоуправления, выбираются. Особенностью системы управления школы в части ее подсистемы самоуправления являются управляющие советы классных коллективов и советы малых групп классных коллективов. Потребности и интересы членов всех малых групп должны решаться и реализовываться именно на уровне малых групп и класса. Только при реальной недостаточности ресурсов у малой группы решение проблемы выносится на более высокий этаж самоуправления. При этом возникают ситуации необходимости решения проблем совместными усилиями родителей, детей и учителей. Тогда собирается малый совет классного коллектива в лице классного руководителя, председателя классного родительского комитета и командира класса. При необходимости они собираются вместе с руководителями малых групп класса, также имеющих каждая свой совет для самоорганизации и самодеятельности малых групп. Такой порядок принятия решений был установлен для того, чтобы управляющий совет школы решал только те проблемы, которые требуют объединенных ресурсов всего школьного сообщества. Такое распределение деятельности и ответственности позволяет управляющему совету школы действительно решать вопросы стратегического характера. Опыт работы в вышеописанной системе школьного самоуправления с обучающимися, в частности, показывает, что предложенная федеральной рабочей группой по проведению эксперимента по апробации управляющих советов норма, по которой членство в управляющем совете имеют только старшеклассники, заставляет терять реальный ресурс в лице учащихся основной школы. Именно учащиеся среднего звена больше готовы работать в ситуации изменений. Мышление старшеклассников уже успели засорить общепринятые нормы бытия, они менее мобильны. Возникает вопрос: откуда, из какого собственного опыта у старшеклассников появиться умение действительно плодотворно, активно и ответственно работать в управляющем совете?

Данный опыт в качестве организационного развития управляющего совета предлагает кроме горизонтального разделения управленческой деятельности по комиссиям, комитетам, подкомиссиям и подкомитетам, также еще и вертикальное распределение ее по уровням управляющих советов классов и малых групп в классах, имеющее затем горизонтальное

разделение на каждом из уровней. Это, наряду с организацией комиссий, комитетов и подкомиссий еще более разгружает школьный управляющий совет от вопросов функционирования для решения вопросов стратегии развития школы и школьного сообщества.

Другая возможная в скором будущем в качестве типической ситуация с организацией деятельности управляющего совета в школе №143 Советского района г. Красноярска более характерна для большой школы (около 2000 обучающихся), где для создания управляющего совета пришлось упразднить совет школьного сообщества, выполнявший функции договорной координации управленческой деятельности школы (как ее системы управления так и всех систем школьного самоуправления), с одной стороны, и ресурсно состоятельных и самостоятельных в форме юридического лица, с другой стороны:

- негосударственной образовательной организации дополнительного образования,
- фонда попечения о школе,
- молодежной общественной организации (управленчески, ресурсно и деятельностно обеспечивающей основное и дополнительное углубленное изучение информатики в последовательности «информационных» классов от 5 до 11),
- детско-молодежной спортивно-туристической общественной организации (управленчески, ресурсно, деятельностно обеспечивающей основные и дополнительные физкультурно-спортивные занятия, внеклассную спортивную, туристическую и аналогичную досуговую деятельность обучающихся всех трех ступеней).

Указанная функция координации управленческой деятельности вышеперечисленных юридических лиц встроена теперь в созданный управляющий совет, а выборные руководители этих некоммерческих организаций и общественных объединений кооптированы в состав управляющего совета. Это обстоятельство существенно расширило объект управления созданного управляющего совета за границы школы до размеров имеющей развитую инфраструктуру школьного самоорганизованного сообщества. Соответственно, управляющий совет, выстроенный в соответствии с вышеизложенными рекомендациями федеральной экспериментальной группы как управляющий совет школы, одновременно еще и достроен организационно-функционально до органа управления таким «расширенным» объектом. Частью указанной формальной организационной надстройки является система гражданско-правовых договоров простого товарищества школы с названными юридическими лицами, регламентирующая все взаимоотношения участников, включая обязательства по исполнению принятых совместно в управляющем совете решений о совместной деятельности. Но методические рекомендации по организации деятельности управляющего совета в такой системе «школа – школьное сообщество» тоже, к сожалению, выходит за рамки настоящей работы. В том числе также и по той причине, что актуализация такой формы организации управляющего совета в качестве типической состоится несколько позднее.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что сам факт создания в любой школе управляющего совета, как действительного коллегиального органа управления, в полном соответствии с требованиями, критериями и качествами, предложенными федеральной экспериментальной группой под управлением А.А. Пинского, являет собой важнейший акт и огромный шаг в развитии системы управления школы в сторону государственно-общественного управления образованием и является целым этапом в развитии школы, как учреждения, в развитии школьного сообщества и закладывает системные потенции позитивного развития российского образования на местах и, в целом, в стране и, в качестве сопутствующих социальных эффектов, порождает реальные потенции становления и развития гражданского общества в России.

И это – факт!

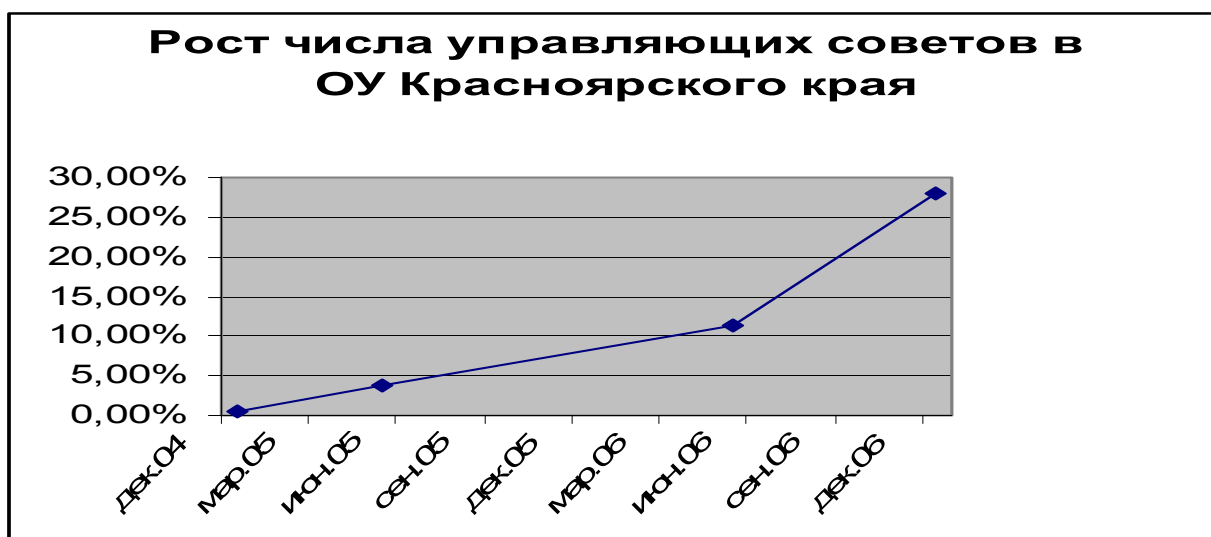
Мысль никогда не должна подчиняться ни догме, ни направлению, ни страсти, ни интересу, ни предвзятой идее, ни чему бы то ни было, кроме фактов, потому что для нее подчинится - значило бы перестать существовать.

Анри Пуанкаре

Существует лишь то, что можно измерить.

Макс Планк

Динамика численности управляющих советов образовательных учреждений с момента начала федерального эксперимента



Образовательные учреждения (с числом учащихся более 50 чел.), в которых действуют управляющие советы (данные базы КИАСУО на 11.2006)

Всего школ с управляющими советами – 239.

Таблица 1

Сельские территории

№	Название района	Образовательное учреждение
1.	Абанский	МОУ Зимниковская НОШ
2.		МОУ Абанская СОШ № 1
3.		МОУ Абанская СОШ № 4
4.		МОУ Залипьевская СОШ
5.		МОУ Новоуспенская СОШ
6.		МОУ Покатеевская СОШ
7.		МОУ Самойловская СОШ
8.	Балахтинский	МОУ Большесырская СОШ
9.		МОУ Тюльковская СОШ

10.		МОУ Балахтинская СОШ №1
11.		МОУ Балахтинская СОШ №2
12.		МОУ Ровненская СОШ
13.		МОУ Чулымская СОШ
14.		МОУ Чистопрудненская ООШ
15.		МОУ Приморская СОШ
16.		МОУ Даурская ООШ
17.		МОУ Безъязыковская ООШ
18.		МОУ Еловская СОШ
19.		МОУ Ижувльская основная школа
20.		МОУ Кожановская средняя школа
21.		МОУ Красноключинская ООШ
22.		МОУ Могученская ООШ
23.		МОУ Огурская СОШ
24.		МОУ Черемушкинская СОШ
25.		МОУ Якушевская ООШ
26.		МОУ Щетинкинская ООШ
27.		МОУ Петропавловская СОШ
28.	Березовский	МОУ Беретская ООШ
29.		МОУ Маганская СОШ
30.		МОУ Рассветовская СОШ
31.	Бирилюсский	МОУ Новобирилюсская СОШ
32.		МОУ Рассветовская СОШ
33.	Боготольский	МОУ Боготольская СОШ
34.		МОУ Булатовская СОШ
35.		МОУ Чайковская СОШ
36.	Богучанский	МОУ Чуноярская СОШ №13
37.		МОУ Красногорьевская СОШ №10
38.		МОУ п. Таёжный СОШ №7
39.	Большемуртинский	МОУ Большемуртинская СОШ № 1
40.		МОУ Большемуртинская СОШ № 3
41.		МОУ Верхказанская СОШ
42.		МОУ Красноключинская СОШ
43.		МОУ Мостовская СОШ
44.		МОУ Юксеевская СОШ
45.	Емельяновский	МОУ Дрокинская СОШ
46.		МОУ Емельяновская СОШ №1
47.		МОУ Емельяновская СОШ №2
48.		МОУ Зелеевская СОШ
49.	Енисейский	МОУ Верхнепашинская СОШ №2
50.		МОУ Высокогорская СОШ №7
51.		МОУ Шапкинская СОШ № 11
52.		МОУ СОШ № 13
53.		МОУ Потаповская СОШ № 8
54.		МОУ Епишинская СОШ № 6
55.	Ермаковский	МОУ Григорьевская ООШ
56.		МОУ Ермаковская СОШ №1
57.		МОУ Нижнесуэтуцкая СОШ
58.		МОУ "Новоозерновская ООШ"
59.		МОУ "Семенниковская СОШ"
60.		МОУ "Мигнинская СОШ"
61.		МОУ "Верхнеусинская СОШ"
62.		МОУ "Ивановская СОШ"
63.		МОУ "Разъезженская СОШ"
64.		МОУ "Жеблахтинская СОШ"
65.		МОУ "Ойская СОШ"
66.	Идринский	МОУ Никольская СОШ

67.		МОУ Большетелекская ООШ
68.		МОУ Екатерининская ООШ
69.		МОУ Новоберезовская СОШ
70.		МОУ Отрокская СОШ
71.		МОУ Большехабыкская СОШ
72.	Иланский	МОУ Иланская СШ №2
73.		МОУ Карапсельская СОШ № 13
74.		МОУ Хайрюзовская СОШ №21
75.	Ирбейский	МОУ Ирбейская СОШ №1
76.	Казачинский	МОУ Вороковская СОШ
77.		МОУ Дудовская СОШ
78.		МОУ Момотовская СОШ
79.		МОУ Галанинская ООШ
80.		МОУ Отношинская СОШ
81.		МОУ Челноковская ООШ
82.	Канский	МОУ Астафьевская СОШ
83.	Каратузский	МОУ Таскинская СОШ № 6
84.		МОУ Каратузская СОШ № 1
85.		МОУ Каратузская СОШ №2
86.	Кежемский	МОУ Кодинская СОШ №2
87.	Козульский	МОУ Козульская СОШ №1
88.		МОУ Чернореченская СОШ №2
89.	Краснотуранский	МОУ Краснотуранская СОШ
90.		МОУ Саянская СОШ
91.		МОУ Беллыкская СОШ
92.		МОУ Восточенская СОШ
93.	Курагинский	МОУ Артемовская СОШ № 2
94.		МОУ Кордовская СОШ № 14
95.		МОУ Шалаболинская СОШ №18
96.		МОУ Кошурниковская СОШ № 8
97.		МОУ Алексеевская СОШ № 9
98.		МОУ Кошурниковская ООШ № 22
99.		МОУ Пойловская СОШ №21
100.		МОУ Рощинская СОШ № 17
101.		МОУ Краснокаменская СОШ № 4
102.		МОУ Курагинская СОШ № 7
103.		МОУ Можарская СОШ №15
104.		МОУ Кочергинская СОШ № 19
105.		МОУ Ирбинская СОШ № 6
106.	Манский	МОУ Новоникольская НОШ
107.	Минусинский	МОУ Маломинусинская СОШ № 7
108.		МОУ Прихолмская СОШ №4
109.	Мотыгинский	МОУ Орджоникидзевская СОШ
110.	Назаровский	МОУ Преображенская СОШ
111.	Нижнеингашский	МОУ Нижнеингашская СОШ №1
112.		МОУ Нижнеингашская СОШ №2
113.		МОУ Берёзовская СОШ
114.		МОУ РСОШ-20
115.		МОУ Нижнеингашский ЦО
116.		МОУ Тинская СОШ №2
117.	Новоселовский	МОУ Интикульская ООШ № 10
118.		МОУ Куртакская НОШ №20
119.		МОУ Толстомысенская СОШ №7
120.	Партизанский	МОУ Иннокентьевская ООШ
121.		МОУ Партизанская СОШ
122.		МОУ Солнечно-Талинская ООШ
123.		МОУ Вершинорыбинская СОШ

124		МОУ Запасноимбежская СОШ
125	Пировский	МОУ Б-Кетская СОШ
126		МОУ Икшурминская СОШ
127		МОУ Троицкая СОШ
128		МОУ Переяславская СОШ №9
129	Саянский	МОУ Большеарбайская СОШ
130	Северо-Енисейский	МОУ Северо_Енисейская СОШ№1
131	Сухобузимский	МОУ Миндерлинская СОШ
132		МОУ Высотинская СОШ
133		МОУ Кононовская СОШ
134		МОУ Нахвальская СОШ
135		МОУ Павловская СОШ
136		Тасеевский
137		МОУ Суховская СОШ № 3
138		МОУ Сивохинская школа № 5
139		МОУ Тасеевская СОШ №1
140		МОУ Фаначетская средняя школа №9
141	Тюхтетский	МОУ Лазаревская ООШ
142		МОУ Двинская СОШ
143		МОУ Тюхтетская СОШ №1
144	Туруханский	МОУ Туруханския СОШ №1
145	Ужурский	МОУ Ужурская СОШ № 1
146		МОУ Ужурская СОШ № 6
147		МОУ Ильинская СОШ
148	Уярский	МОУ УСОШ №4
149	Шарыповский	МОУ Холмогорская СОШ №7
150	Шушенский	МОУ Казанцевская СОШ
151		МОУ Шушенская СОШ №1
152		МОУ Ильичевская СОШ
153		МОУ Шушенская СОШ №3
154		Каптыревский ЦО "Родники"

Таблица 2

Городские территории

№	Название города (городского района)	Образовательное учреждение
1.	Ачинск	МОУ СОШ №1
2.		МОУ СОШ №17
3.	Боготол	МОУ СОШ №1
4.		МОУ СОШ №3
5.		МОУ СОШ №4
6.		МОУ СОШ №5
7.	Бородино	МОУ СОШ №3
8.	Енисейск	МОУ СОШ № 2
9.		МОУ СОШ № 4
10.	Заозерный	МОУ Гимназия № 2
11.	Зеленогорск	МОУ Гимназия №164
12.	Канск	МОУ СОШ № 5
13.		МОУ СОШ № 15
14.	Лесосибирск	МОУ ООШ №3
15.		Православная гимназия
16.	Минусинск	МОУ СОШ № 6
17.		МОУ СОШ № 9
18.		МОУ СОШ № 17
19.	Назарово	МОУ СОШ №9
20.		МОУ СОШ №7

21.	Норильск	МОУ СОШ № 33
22.		МОУ Гимназия № 11
23.		МОУ Гимназия № 7
24.		МОУ Гимназия №48
25.		МОУ Лицей № 3
26.		МОУ СОШ № 23
27.		МОУ СОШ № 26
28.		МОУ СОШ № 38
29.		МОУ СОШ № 40
30.		МОУ СОШ № 46
31.		МОУ СОШ №1
32.		МОУ СОШ №27
33.		МОУ СОШ №36
34.		МОУ СОШ №8
35.		МОУ Школа-интернат № 2
36.	Сосновоборск	МОУ СОШ №2
37.	Шарыпово	МОУ СОШ № 2
38.		МОУ СОШ № 3
39.		МОУ СОШ №4
40.		МОУ СОШ № 7
41.		МОУ СОШ № 8
42.		МОУ СОШ №12
43.		МОУ НОШ № 11
44.		МОУ СОШ № 5
45.		МОУ СОШ № 6
46.		МОУ СОШ№1
47.		МОУ ЦО
48.	Красноярск, Железнодорожный р.	МОУ НОП № 131
49.		МОУ СОГ №8
50.		МОУ СОШ №12
51.		МОУ СОШ №86
52.	Красноярск, Ленинский р.	МОУ СОШ № 146
53.		МОУ Гимназия №7
54.		МОУ СОШ № 47
55.		МОУ СОШ № 94
56.		МОУ СОШ №100
57.		МОУ СОШ №65
58.		МОУ Лицей №3
59.		МОУ ЦППРиК №2
60.	Красноярск, Свердловский р.	МОУ Лицей №4 УЭиП
61.	Красноярск, Советский р.	МОУ НОШ №119
62.		МОУ СОШ № 5
63.		МОУ СОШ № 108
64.		МОУ СОШ № 115
65.		МОУ СОШ № 66
66.		МОУ СОШ № 7
67.		МОУ СОШ №129
68.		МОУ СОШ №134
69.		МОУ СОШ №139
70.		МОУ СОШ №141
71.		МОУ СОШ №143
72.		МОУ СОШ №144
73.		МОУ СОШ №145
74.		МОУ СОШ №147
75.		МОУ СОШ №22
76.		МОУ СОШ №56
77.		МОУ СОШ №69

78.		МОУ СОШ №70
79.		МОУ СОШ №85
80.		МОУ СОШ №98
81.		ЦППРиК №6
82.	Красноярск, Центральный р.	МОУ ОУ гимназия №2
83.		МОУ СОШ № 27
84.		МОУ СОШ №51
85.		МОУ СОШ № 58

Таблица 3

Сводные данные по территориям края

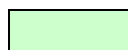
Территория (район, город)	Общее количество школ	Школы (с числом учащихся более 50 чел), с действующими управляющими советами	
		Наличие на 31.12.2006	
Абанский		6	37,5
Ачинский	11	0	0
Балахтинский	15	15	100
Березовский	11	2	18,2
Бирилюсский	8	2	25,0
Боготольский	10	3	30,0
Богучанский	22	3	13,6
Большемуртинский	13	6	46,1
Большеулуйский	5	0	0
Дзержинский	10	0	0
Емельяновский	21	4	19,0
Енисейский	20	8	40,0
Ермаковский	14	11	78,6
Идринский	11	6	54,5
Иланский	13	3	23,1
Ирбейский	14	1	7,1
Казачинский	8	6	75,0
Канский	17	2	11,8
Каратузский	13	4	30,8
Кежемский	9	0	0
Козульский	9	2	22,2
Краснотуранский	12	4	33,3
Курагинский	23	13	56,5
Манский	12	1	8,3
Минусинский	19	2	10,5
Мотыгинский	11	1	9,1
Назаровский	13	1	7,7
Нижнеингашский	19	6	31,6
Новоселовский	10	2	20
Партизанский	7	5	71,4
Пировский	6	5	83,3
Рыбинский	14	1	7,1
Саянский	10	0	0
Северо-Енисейский	6	1	16,7
Сухобузимский	10	5	50,0
Тасеевский	9	5	55,5
Туруханский	12	1	8,3
Тюхтетский	6	4	66,7
Ужурский	15	3	20,0
Уярский	13	1	7,7

Шарыповский	9	1	11,1
Шушенский	13	5	38,5
Ачинск	21	2	9,5
Боготол	7	4	57,1
Бородино	3	1	33,3
Дивногорск	7	0	0
Енисейск	7	2	28,6
Железногорск	16	0	0
Заозерный	4	1	25
Зеленогорск	12	1	8,3
Канск	19	2	10,5
Лесосибирск	15	2	13,3
Минусинск	13	3	23,1
Назарово	11	2	18,2
Норильск	47	15	31,9
Сосновоборск	5	1	20
Шарыпово	11	11	100
г.Красноярск (в целом)	140	38	27,1
Центральный р-н	11	4	36,4
Советский р-н	28	19	67,8
Свердловский р-н	24	1	4,2
Октябрьский	21	0	0
Ленинский	24	8	30,0
Кировский	21	0	0
Железнодорожный	11	4	36,4
Агентство образования	15	2	13,3
	874	236	27,0

Цветом выделены:



Территории, где в 100% действуют управляющие советы



Территории с преобладанием школ с управляющими советами

**Школы с управляющими советами,
победители конкурса инновационных школ национального проекта
«Образование»
(данные на июнь 2006)**

Таблица 4

Органы общественного управления, заявители образовательных учреждений

Органы общественного управления	Количество образовательных учреждений (в т.ч. в %)	
	город	село
Советы ОУ	29 (36,7)	46 (48,9)
Управляющие советы	25 (31,6)	32 (34,0)
Попечительские советы	14 (17,7)	6 (6,4)

Органы самоуправления родителей	6 (7,6)	9 (9,5)
ОО и НКО	4 (5,1)	1 (1,1)
Совет трудового коллектива	1 (1,3)	-

28 % школ – победителей конкурса инновационных школ национального проекта «Образование» – с управляющими советами - 12 из 33 в сельской, 10 из 45 – в городской местности.

Таблица 5

Сельские школы с управляющими советами – победители конкурса

№	Образовательное учреждение	Территория	Место в рейтинге
1.	Туруханская СОШ № 1	Туруханский р.	1
2.	Ильичевская СОШ	Шушенский р.	2
3.	Озерновская СОШ	Енисейский р.	8
4.	Тасевская СОШ № 1	Тасеевский р.	12
5.	Преображенская СОШ	Назаровский р.	15
6.	Краснотуранская СОШ	Краснотуранский р.	16
7.	Вороковская СОШ	Казачинский р.	19
8.	Большетелекская СОШ	Идринский р.	20
9.	Ивановская СОШ	Шарыповский р.	21
10.	Северо-Енисейская СОШ №1	Северо-Енисейский р.	22
11.	Шушенская СОШ № 1	Шушенский р.	26
12.	Ойская СОШ	Ермаковский р.	29

Таблица 6

Городские школы с управляющими советами – победители конкурса

№	Образовательное учреждение	Территория	Место в рейтинге
1.	Лицей № 3	г. Красноярск	3
2.	СОШ № 145	г. Красноярск	11
3.	СОШ № 12	г. Шарыпово	14
4.	СОШ № 141	г. Красноярск	15
5.	СОШ № 143	г. Красноярск	19
6.	Гимназия № 164	г. Зеленогорск	21
7.	СОШ № 7	г. Красноярск	38
8.	СОШ № 22	г. Красноярск	40
9.	СОШ № 7	г. Шарыпово	43
10.	КГОУ «Школа космонавтики»	г. Железногорск	

Рефлексия

Качество жизни или качество образования: что первично? (или место системы образования в реализации 131 ФЗ)



Крутенъ Л.В.,
директор Межшкольного методического центра
Балахтинского р.

Уже достаточно употребляемой стала фраза: «Образование – ресурс развития общества». Она звучит и в официальных документах, и в выступлениях политиков, и у представителей сферы образования. Мудрые люди, выпустившие ее в свет, хорошо понимали ее суть. Отличаемся ли мы, так легко подхватившие эту фразу, этим же пониманием?

В начале 2006 года Глава района вместе со своими заместителями по финансово-экономическим и социальным вопросам, начальниками отделов администрации, отвечающими за экономику, малый бизнес, образование, начал серию рабочих встреч с представителями сельских территорий района. Целей было несколько: понять, как ощущает себя территория, начав жить в рамках 131 ФЗ, какие видит перспективы, каковы ее предложения в Концепцию социально-экономического развития района, опубликованную в местной печати. Я была участником трех встреч. И для меня было важным увидеть, чем различаются эти встречи и как эти различия связаны с особенностями образовательных учреждений этих территорий, ведь школы явно отличаются активностью взаимодействия со своим местным сообществом и, главное, организацией образовательного процесса.

В Тюльковской средней школе второй год работает управляющий совет. И это привело к тому, что построение школьного образования обсуждается не только педагогическими работниками, но и учащимися, их родителями, бабушками и дедушками, местной властью. Поэтому в школе основательно работают над индивидуализацией образования. Индивидуальные учебные программы есть не только у старшеклассников, но и у учащихся среднего и даже начального звена. А это позволяет не просто говорить об ограниченных возможностях классно-урочной системы для обучения каждого ученика, это вынуждает реально организовывать другие условия обучения. Поэтому Тюльковская школа – член Простого товарищества образовательных учреждений Балахтинского района, участник федерального эксперимента по созданию управляющих советов школ. Причем модель управляющего совета в Тюльковской школе необычная:

здесь отрабатывается система, которая позволяет каждому учащемуся, родителю, учителю, то есть участнику школьной жизни, влиять на принятие решений через работу малых групп, которые созданы и у ребят, и у работников школы, и у родителей. Именно в малых группах обсуждается жизнь, принимаются решения по ее изменению. Руководящие же структуры, будь то совет командиров, родительский комитет или сам управляющий совет, несут ответственность за эффективность организации и распределение ресурсов.

В сознании людей постепенно складывается норма, что принимать решение можно сообща и это достаточно продуктивно. Глава Тюльковского сельсовета Лорий Мария Егоровна отметила на встрече, что активность людей, которую заметили члены районной рабочей группы объясняется как раз работой управляющего совета школы. И еще один примечательный факт: Потехиной Августе Анатольевне – директору школы и не нужно было быть особенно активной в ходе встречи, организация работы школьного управляющего совета обеспечила ее личный вклад в формирование лидерских качеств своих односельчан, а значит и участие каждого присутствующего в разговоре.

Иная ситуация на петропавловской территории. Градообразующее предприятие обанкротилось, с перепугу люди пустились во все тяжкие... Но затем ситуация начала выправляться, сегодня на территории работают два фермерских хозяйства, развивается частное подворье. Мне кажется, такие изменения можно объяснить уровнем образованности людей, а он определяется, в том числе и качеством образования в школе. Петропавловская школа в течение последних нескольких лет серьезно переосмысливает свое предназначение и социально-экономическая ситуация лишь обострила этот процесс. В школе осваивается построение индивидуально-ориентированных учебных занятий, школа серьезно работает со своей общественностью, думает об организации разновозрастных групп. Школа начала жить по принципу: думаю-делаю-думаю... И, безусловно, это не могло не сказаться на уровне общего образования жителей всего поселения, ведь большинство из них - участники школьной жизни. Но так как школа еще в стадии становления новых норм, директору школы Спирину Алексею Егоровичу пришлось на встрече держать очень активную позицию, быть инициатором и брать на себя и свой коллектив достаточную долю ответственности по выправлению ситуации. Но он занимал позицию, которую другие уже признали, потому что видели перед собой человека, который точно понимает, что делает. Поэтому к его мнению прислушивались, его инициативы поддерживались.

Еловская средняя школа – школа, коллектив которой живет сознанием, ориентированным на ценности прошлого. Традиционная классно-урочная система, даже сам урок не подвергся «пластическим» изменениям. При этом, понятно, нельзя избежать разочарований, конфликтных ситуаций, жизнь ведь ушла вперед. Но при всяком дискомфорте всегда проще найти виновного среди нерадивых начальников, обвинить государство с его несовершенной нормативной базой. Кстати характерно, что людей на встречу тоже пришло немало, народ любит порассуждать, тем более с таким высоким районным

начальством, про то, как оно должно организовать их счастливую жизнь. На примере этой территории особенно заметно неоднозначность соответствия между качеством жизни и качеством образования, что первично? Но то, что уклады жизни поселения и школы идентичны, было очень заметно. Еловская территория с недавнего времени, по желанию самих же жителей, входит в состав акционерного общества, которое является прибыльным, но, как и обычно бывает в жизни, в роли пасынка. При этом сами еловцы, имея сохранную сельскохозяйственную базу: плодородные земли, цеха для переработки молока, мяса, зерна, неплохую пилораму, всё ждут хорошего барина, который придет, который рассудит. Директор школы Копылова Наталья Викторовна не была активной участницей разговора, но представители еловского местного сообщества этого не замечали, как и того, что другой педагог вел себя как на «базаре». Все это видимо тоже норма - норма, ярко характеризующая уровень образованности сообщества и позицию, которую держит образовательное учреждение в общем образовании взрослых.

Размышляя об итогах этих трех встреч можно сделать некоторые выводы:

- В наших сельских поселениях народ не имеет реального опыта принятия управленческих решений, что, безусловно, затруднит выполнение 131 ФЗ. Пока есть временной ресурс до 2009 года, необходимо образовывать людей по поводу их управленческих умений.

- Главы поселений, советы депутатов не обладают организационными навыками, чтобы заняться этим вопросом, а вот образовательным учреждениям предоставляется реальная возможность взять на себя эту ответственность и действительно стать средством развития своих территорий. Взять на себя ответственность за формирование содержания общего образования местного сообщества – часть предназначения, благородная миссия, позволяющая еще и себя развивать. Правда при этом надо понимать, что «учиться, учиться и учиться» это в первую голову про нас, «образованцев». С багажом прошлых ценностей и деклараций никакой территории мы не нужны, но в красноярском образовании есть места, где опыт организации людей в принятии эффективных решений – реальность и они готовы передавать его другим.

- Работа по формированию управленческого опыта может складываться из двух составляющих: обучение программной организации деятельности для взрослой части местного сообщества, в первую очередь для управленцев, и создание мест реальной практики, где эти умения становятся в деятельности. Сегодня таким местом я вижу школьные управляющие советы. Школа – стабильно функционирующий, поддерживаемый государством социальный институт, где созданы и работают определенные нормы (пока не говорим об их качестве) протекания процессов. При этом государство сегодня всячески поддерживает и провоцирует разного рода изменения в сфере образования, так как не удовлетворено уровнем образования молодого поколения. Поэтому есть возможность пробовать принимать решения, отслеживать их эффективность и понимать за счет каких собственных действий случился тот или иной результат. Работа в

управляющем совете – реальная практика по формированию опыта управления для любого человека. В сельской территории население малочисленное, и как показывает практика, в управляющем совете школы и в депутатском корпусе поселения обычно одни и те же люди. Например, депутатами Тюльковского сельского совета руководит председатель управляющего совета Тюльковской средней школы Похабова Нина Марковна. А глава Большесырского сельсовета Неделькин Василий Федорович – член управляющего совета своей школы. Поэтому как сумеем построить образование общественных управляющих в процессе деятельности управляющего совета школы, так реально и будем влиять на жизненный уклад местного сообщества, а значит и станем средством развития своей территории.

Первые итоги работы управляющего совета Тюльковской средней школы Балахтинского района



*Потехина А.А.,
директор Тюльковской школы
Балахтинский р.*

Управляющий совет работает в нашей школе в течение полутора лет. Председатель совета, Н. М. Похабова, в течение 5 лет возглавляла родительский комитет школы. Принимала активное участие в рефлексивных сборах ПТОУ²³, районных и краевых семинарах по разработке программы развития школы, территории. Являлась членом рабочей группы по созданию управляющего совета школы. Заместитель, Ляхова Н.В., также поддерживала создание управляющего совета на всех этапах его рождения. Она участница районных, краевых, российских совещаний по созданию нормативно-правовой основы их деятельности. Члены совета являются как избранными, так и кооптированными, и назначенными, и представляющими органы школьного самоуправления.

В школе имеется стенд, на котором размещены материалы по составу, решениям, заседаниям управляющего совета. В школьной газете, которая выходит два раза в месяц, печатаются материалы управляющего совета.

На заседаниях рассматривались разные по значимости вопросы. Очень подробно рассматривался вопрос распределения субвенции. По предложению Совета командиров были выделены средства на приобретение

²³ ПТОУ – Простое товарищество образовательных учреждений Балахтинского района.

хоккейной формы, по предложению учителей – средства на приобретение художественной литературы в библиотеку. Ремонт рекреации начальных классов управляющий совет взял на себя, подключив к решению этого вопроса депутатов.

Нам приходилось принимать решения, когда точки зрения были очень разные. Поэтому было принято за норму принятия решения по всем вопросам – договариваться, обсуждать, принимать решение на основе консенсуса.

Наиболее продуктивными были, на мой взгляд, расширенные заседания управляющего совета, где рассматривалась программа развития школы, подготовка и проведение рефлексивных сборов. Выяснилось, что родители обеспокоены и не понимают, как организовано сопровождение учащихся по индивидуальным образовательным программам, вызвало вопросы и сотрудничество в ПТОУ. Учителя трудно воспринимали предложения учащихся по изменению организации работы на уроке, по домашним заданиям, по оцениванию ответов.

Пока трудно обсуждаются вопросы по организации образовательного процесса, качеству и результатам обучения. Стало понятно, что эти вопросы станут основными в следующем году, что их нужно обсуждать со всеми участниками образовательного процесса в постоянных отрядах, в малых группах.

Создание управляющего совета изменило взаимоотношения родителей, учащихся, учителей. Становится нормой обсуждение многих вопросов жизнедеятельности коллектива, как взрослых, так и детей. Хотя и здесь есть попытки обсуждать все, даже вопросы просто очевидные, требующие простого нормального исполнения. Мы научаемся действительно сотрудничать, обсуждать проблемы, договариваться, высказывать предложения. Теперь нужно научиться их решать, беря ответственность на себя. Вот этого пока не удастся. Некоторые члены управляющего совета склонны больше спрашивать, распределять, указывать. Думаю, что возникла необходимость изучать Положение об управляющем совете, права и обязанности членов и делать это необходимо хотя бы один раз в году.

Создание управляющего совета считаю очень значимым событием. Его работу нужно поддерживать, обсуждать, пропагандировать. Принятие устава школы закрепляет его как орган управления. А действительно таким управляющий совет будет при последовательном, настойчивом стремлении развивать и поддерживать самоуправление среди взрослых и детей.

Какие управляющие советы мы строим?

Минова М.В.,

к.п.н.,

координатор Краевого инновационного комплекса

«Индивидуально-ориентированная система обучения»



Одной из форм государственно-общественного управления преобразованием практики образования в Красноярском крае являются краевые инновационные комплексы. Педагогические коллективы школ края, входящие в краевой инновационный комплекс индивидуально-ориентированного обучения, занимаясь преобразованием практики образования, считают основной задачей этих преобразований изменение качества обучения.

Первоначально представлялось, что для реализации данной задачи необходимо изменять деятельность педагогов и учащихся. В процессе преобразований и сама задача изменилась, теперь речь идет уже о качестве образования, что повлекло за собой изменение представлений о «круге» участников преобразований – действовать надо всему школьному сообществу.

Таким образом, изменение качества образования – это задача, которая под силу только школьному сообществу в целом. Вот здесь и возникает вопрос – а кто будет управлять деятельностью школьного сообщества, которое поставило цель: изменить качество школьного образования?

Первоначально сложилось представление, что должен появиться некоторый орган, в который должны войти представители всех слоев школьного сообщества, а затем, когда в Красноярском крае началась работа по созданию управляющих советов²⁴, стало понятно, что именно такой орган нам и нужен.

Первые управляющие советы в наших школах стали заботиться о том, чтобы детей кормили качественной пищей и регулярно, чтобы они учились в чистых и светлых кабинетах, чтобы имелись необходимые учебные пособия и т.д. Конечно, это важно, и имеет отношение к обеспечению образования. Однако такая забота больше похожа на заботу «плохих» родителей, которые считают, если ребенок сыт, обут, одет, то их функция выполнена.

Проведем эту же аналогию дальше. А что делают хорошие родители? Видимо, хорошие родители занимаются образованием своих детей, тем самым, обеспечивая им достойное будущее.

²⁴ Минов В.А., Райсвих Н.К. Красноярские школьные Управляющие советы: действуем в интересах каждого. <http://www.us.cross-edu.ru/process.cfm>

Для того чтобы заниматься образованием детей, в первую очередь необходимо ответить на вопросы: что такое образование, и какое оно нужно нашим детям.

На этот счет у деятелей образования существует множество разнообразных мнений. Например, Ю.Крупнов²⁵ обсуждает две возможных ситуации, в которых будут «случаться» два принципиально разных образования: «колониальное», когда будут формироваться только некоторые низовые компетенции, чтобы люди были элементарно социализированы и могли элементарно трудиться, или «новое российское образование», когда должны даваться не только качественные ЗУНы, но и вводить детей в высшие способности понимания, воображения, мышления, моделирования, проблематизации.

Г.Копылов²⁶ предлагает две возможных модели: первая – образование может давать человеку силу - силу строить себя, свой жизненный путь, силу участвовать в общественной жизни, в предпринимательстве, в науке, вторая - образование может давать человеку другую, не менее ценную возможность - возможность успешно встраиваться во все новые социальные структуры, строить карьеру; обучаясь или повышая квалификацию - занимать все более престижные и значимые места в обществе. Далее автор высказывает мнение по поводу того, что надо изменить в образовании:

- образование должно стать проектным, и в первую очередь ради того, чтобы школьникам удавалось осваивать «организационный план любой практики»;

- образование должно стать открытым для людей, несущих на себе новые виды деятельности (программистов, рекламщиков, издателей, инновационных предпринимателей, социальных проектировщиков и продюсеров);

- необходимо переосмыслить уже преподающиеся предметы так, чтобы они служили задаче становления активного, самоопределяющегося человека.

И с той, и с другой позицией можно спорить, в той и другой позиции видеть «зерна». Вопрос в том, кто будет спорить, кто видеть «зерна» и для чего.

Управляющий совет в школах нашего общественно-педагогического движения - это тот хозяин, который должен определять, какое образование необходимо обеспечивать детям, за которых несет ответственность данное школьное сообщество. Однако, определять необходимо не просто выбирая, что больше нравится, а основываясь на реалиях сегодняшнего и ориентируясь на строящееся.

Индивидуализация обучения и понимающая педагогика

Что выбрало педагогическое сообщество? Что для него значит построить понимающую педагогику? Какие способы и средства оно использует для этого?

По мнению одного из классиков педагогики П.Ф. Каптерева - по окончании школы ребенок должен вступать в жизнь с «положительным

²⁵ Крупнов Ю. Новое российское образование: время созидать/Народное образование, 2002, №8

²⁶ Копылов Г. Образование, придающее силы

мировоззрением»²⁷, он должен иметь представление о том, «что такое добро, что такое зло, об обязательствах отдельной личности к обществу, о том, как служить Отечеству, и т.д.». Значимость этого положительного мировоззрения очень велика. Например, воспитанные у ребенка инициатива и стойкость могут направляться на хорошее и дурное. И далее: «Им нужно содержание, нужны цели. Если у человека не будет руководящих начал, царя в голове, то и при инициативе и стойкости он будет метаться из стороны в сторону, бросаться от цели к цели, переходить от дела к делу, от предприятия к предприятию».

Итак, первое, что необходимо обеспечить, как обязательное - «царя в голове». Это, с одной стороны, связано с мировоззрением, а с другой, с универсальными способами деятельности, которыми человек должен обладать: умением ставить цель, самоопределяться в ситуации, проектировать и планировать собственную деятельность, рефлексировать и анализировать.²⁸

Для обеспечения этого мы строим понимающую педагогику. Основным компонентом содержания образования этой педагогики являются общие умения коммуникации. Обучение и воспитание должно быть построено так, чтобы учащийся умел понимать тексты, действия, ситуации.

С одной стороны, понимание учебных текстов (устных и письменных) является одним из условий качественного освоения учебного материала. С другой стороны, обеспечивает синтез содержания различных учебных предметов, что является условием формирования мировоззрения. С третьей стороны, учащийся овладевает способами организации собственного понимания, а значит способами адекватной оценки ситуаций, что является условием успешного действия.

Тогда если ребенок все это сам умеет, то он сам может учесть свои особенности и действовать в соответствии с ними, что и обеспечивает, наряду с другими приемами педагогов, индивидуализацию обучения.

Способ обучения и управляющий совет

Однако, действуя в таком залоге, педагоги столкнулись со следующим противоречием: оказывается, что умение понимать учебные ситуации плохо переносится школьниками в их жизнь. Получается, что на уроке умею, а в реальной жизни нет. Тогда встает следующая задача – сопровождение переноса приобретенных способов деятельности в жизненные ситуации, ситуации в реальной жизни.

Ситуации на уроках всегда редуцированы, упрощены, всегда понимаются детьми как не настоящие. Рассмотрим на примере вопросов, которые задают учителя. Это не настоящие вопросы. Г.Гадамер характеризует их как педагогические вопросы, являющиеся, в конечном итоге, «лишь видимостью вопроса, лишённого подлинного смысла». Это вопросы «без действительно спрашиваемого». Учитель знает ответ на вопрос, и ученик знает, что педагог знает, а поэтому «не старается ответить на этот вопрос по существу, а старается угадать тот ответ, который имеется в голове

²⁷ Каптерев П.Ф. «Что может сделать школа для развития характера учащихся?»

²⁸ Мкртчян М.А.

учителя»²⁹. Ответить на вопрос на уроке, это другое, чем ответить на вопрос в жизни. В жизни, прежде чем ответить, надо понять про себя, про другого, про ситуацию (зачем спрашивают, что тем самым хотят делать). На уроке надо угадать, что хочет учитель.

Тогда истинной жизни надо учиться в этой жизни и применять полученные на учебных занятиях умения (например, умение понимать другого) тоже в жизни. Такая жизнь есть в каждой школе, но она не проявлена, существует как будто подпольно. Учителя решают возникающие с учащимися проблемы отдельно, родители со своими детьми отдельно, учителя с родителями отдельно и все, пользуясь неведением других, временно выкручиваются из складывающихся ситуаций, и ждут последнего звонка и выпускного вечера. Один из деятелей образования как-то пошутил, что у нас определен срок для осужденных и школьников, и те и другие с нетерпением ждут его окончания. И те и другие мечтают, что только потом и начнется настоящая жизнь. Но про первых можно понять, а про вторых?

Задача управляющего совета – организовать настоящую школьную жизнь: когда есть возможность обсуждать общие проблемы, есть механизмы воздействия на ситуацию, есть нормы и законы данного сообщества, которые признаются и выполняются всеми, и за нарушение которых спрашивается со всех - и с учащегося, и с учителя, и с администратора, и с родителя, и с любого другого признанного члена школьного сообщества. Спрашивается с каждого всем сообществом.

Вот тогда учащемуся надо будет, например, уметь и спрашивать, и понимать вопрос, и разъяснять другим так, чтобы его поняли, поскольку от этого будет зависеть вся дальнейшая жизнь в этом школьном сообществе.

Как сделать сообщество активным?

Сейчас, когда управляющие советы уже существуют, на передний план выступает задача организации его деятельности. Кажется, что если бы все родители, дети, общественность хотели что-то по отношению к образованию, то тогда все бы быстро удалось.

Действительно, вопрос активности общественных представителей в управляющем совете стоит. Где они, активные? На этот вопрос давал ответ еще прогрессивный русский педагог 60-х годов XIX в. В.И. Водовозов (когда создавались губернские училищные советы): «таких лиц, конечно, сначала найдется немного в нашем обществе, но при сближении школы с жизнью самые интересы общественные вызовут их к деятельности»³⁰. И уже вызывают!

С активностью детей легче и труднее одновременно. Легче тем, что она по отношению к некоторым аспектам школьной жизни есть и проявляется, необходимо только теперь сделать так, чтобы и другие аспекты (например, организация обучения) были доступны для них. А что труднее? Когда в эти другие аспекты мы позволяем вмешиваться лишь символически, а не по настоящему, тем самым, упрощая ситуацию до того, что настоящей ее уже

²⁹ Шацкий С.Т. Избранные педагогические сочинения: Т 2, М: Педагогика, 1980

³⁰ Водовозов В.И. Избранные педагогические сочинения/ Сост. В.С.Аранский. – М.: Педагогика, 1986, с. 66

считать нельзя. Становится похоже на игру, в которую большинство детей играть не желают, им становится скучно.

Скучно и обидно - обещали что «будете сами решать, будете участвовать в управлении» и опять обманули.

И еще один важный аспект: активизация участия школьников в жизни сообщества, в определении целей и задач, в управлении – это и есть один из основных способов их мотивации по поводу образования, приобретения жизненно важных умений, способов деятельности. Это и есть способ перестать считать школу подготовкой к жизни и начать в ней жить. Жить, уже реализуя образовательные задачи, которые и потом придется реализовывать всю жизнь.

Ставя такие задачи, мы понимаем, что сообщество должно начать изменять само себя. В этом смысле должны начать меняться люди, должны начать меняться взаимодействия между ними, содержание и качество этих взаимодействий.

Со-беседование

Новые задачи образования вынуждают заниматься новыми системами школьного управления

Материалы беседы Владимира Минова и Ольги Дашковской (опубликовано в журнале «Образование в документах» № 1 за 2006 год, издание фирмы «Частное образование»)

О.Д. - Как бы вы раскрыли понятие «управляющий совет»?

В.М. - Анатолий Аркадьевич Пинский в своих работах определил школьный управляющий совет как «коллегиальный внутришкольный орган, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы».

В наших беседах мы договорились о том, что в определении важно указать еще на одну ключевую характеристику – управляющий совет есть государственно-общественный орган.

«Коллегиальный», «государственно-общественный», «властный», «разнопозиционный» - вот четыре характеристики, достаточные для того, чтобы сейчас строить новое школьное управление. А там посмотрим.

О.Д. - Можно ли сказать, что в Красноярском крае существуют свои особенные подходы к созданию управляющих советов?

В.М. - Подход у нас в крае такой же, как и в регионах-партнерах – система управления не самоцель, а средство для достижения необходимых содержательных целей. Усложнять систему управления школой нужно только для таких задач, решение которых не способна обеспечить принятая («не-коллегиальная», «не-государственно-общественная», «не-разнопозиционная») система управления. Все просто.

Разность не в подходах, а в особенностях регионов. Именно особенности (исторические, культурные, «энергетические») красноярского образования и определяют конкретику становления нового облика школьного управления в крае. У нас никогда не пройдет команда «все вдруг-кругом-марш». Народ самостоятельный и себя уважающий. И это есть достояние и потенциал красноярского образования.

На самом деле, в крае развернуты поиски разнообразных эффективных моделей школьного управления под знаком «Управляющие советы».

На установочной странице сайта создателей школьных управляющих советов Красноярского края написано: «Наше сообщество это объединение людей и организаций, имеющих общий интерес. Интерес в том, чтобы построить такое школьное управление, которое бы создавало условия для реализации интересов и целей всех участников школьного сообщества, обеспечивало бы согласие в нем, способствовало бы развитию его деятельности во благо человека, семьи, местного сообщества, государства и общества в целом. Для нашего сообщества символом и поводом переустройства школьного управления является идея управляющих советов».

Разнообразие моделей и практики действительно удалось получить. Мы в крае уже насчитываем четыре модели переустройства школьной системы управления с наличием управляющего совета как центрального элемента системы. Но это отдельный разговор.

Сейчас в крае действует более 50 школьных управляющих советов. Полагаем, что к сентябрю 2006 года их будет более сотни. Баланс качества и количества – это тоже элемент нашего подхода.

О.Д. - Можно ли сказать, что управляющие советы «вышли из шинели» попечительских?

В.М. - Действительно, опыт «попечительства» послужил основой для перехода к управляющим советам. Теперь управляющий совет и попечитель занимает каждый свое место. Взаимодействуют друг с другом и усиливают друг друга. Попечители правят своей «собственностью» в образовании, управляющие советы – своей. Понимая, что слово «собственность» настораживает, поясняю. «Собственность» управляющего совета на деятельность школьного сообщества определена его властными полномочиями и зафиксирована в уставе школы. Например, программа развития школы – это «собственность» управляющего совета. «Собственность» Фонда попечения об образовании тоже указана в его уставных документах.

Много примеров, когда попечители входят в состав управляющих советов, при этом сохраняя свой собственный Фонд попечения. Мы в крае выделяем попечителей, как особую, крайне необходимую позицию в управляющем совете. Иначе говоря, за столом каждого управляющего совета есть специальное место для попечителя. Если у конкретного школьного сообщества есть попечители, то их персональные стулья уже стоят в зале заседаний управляющего совета на самом почетном и решающем месте. Если таковых людей пока нет, то и стул пока пустует. Но обратите внимание – стул для попечителя УЖЕ поставлен в каждом управляющем совете!

О.Д. - Что помогло пилотным школам освоить это нововведение? В чем заключалась подготовительная работа?

В.М. - Первыми взялись за переустройство системы управления сильные, целеустремленные школьные сообщества. Понятно почему. Поскольку, им «тесно» в условиях «ведомственно-единоначального» способа принятия и реализации решений. У них получилось неплохо потому, что они переходили на новый способ управления для того, чтобы решать СВОИ новые задачи, достигать СВОИ цели. Нацеленность на достижение высоких стандартов обучения и воспитания, на качество жизни школьного сообщества и есть то, что помогает «пилотным школам освоить это нововведение». Если нет такой целеустремленности, такого движения, нечем и управлять. Нечего тогда и «городить огород» школьными управляющими советами.

Подготовительной работы краевая рабочая группа, занимающаяся вопросами государственного-общественного управления, не проводила.

Просто под «флагом» федерального эксперимента стало возможным (и приемлемым для окружающей социально-политической среды) сказать: «Школьные сообщества и господа учредители школ, кому интересно переустроить управление для своих целей, объединяйтесь в сетевое

сообщество строителей школьных управляющих советов и вперед. А мы, поскольку сами заинтересованы в эффективных системах управления, вам поможем»!

Пора сказать, что в этом «мы» центральное место занимало и занимает Главное управление образования администрации края (ныне – Агентство образования администрации края).

«Мы» и стали помогать. Создали особый интерактивный сайт <http://www.us.cross-ipk.ru>. Содержательно и политически поддерживали школьные инициативные группы.

О.Д. - Помог ли вам зарубежный опыт?

В.М. - Конечно, опираемся на него и всю используем, так же как и любой другой. На моем рабочем столе лежит значок школьного управляющего, который носят дети английских школ. Глядя на него, соображаю – какой бы нагрудный знак придумать для наших участников управляющих советов. И это крайне серьезно.

Новая школа и новое управление это движение общечеловеческое, а не красноярское. У некоторых наших школ есть английские партнеры. Если спросить у управляющих советов этих школ – что они перенимают у своих зарубежных партнеров – они вам и ответят конкретно.

Я лично стараюсь переформатировать для края английский опыт подготовки «общественных управляющих» (на нашем языке – «представителей учредителя в управляющих советах»). Кстати, те английские коллеги, которые контактируют с нами, обратили внимание на то, какое значение мы придаем участию в управляющих советах наших школьников и изменили ситуацию в своих управляющих советах.

Вот так и учимся друг у друга.

О.Д. - Действительно ли управляющие советы распределяют бюджетные деньги и назначают или увольняют сотрудников школы, как это прописано в Положении об управляющих советах?

В.М. - Я не знаю, о каком Положении Вы упоминаете.

Полномочия конкретного управляющего совета фиксируются в Договоре о взаимоотношениях учредителя и общеобразовательного учреждения и в Уставе этой школы.

Действительно, некоторые учредители и школы края договорились, что управляющий совет:

- утверждает бюджетную заявку, смету расходов и отчет, представленные директором школы;
- определяет порядок привлечения внебюджетных средств, определяет цели и направления их расходования, утверждает сметы доходов и расходов и отчет, предоставленный директором школы;
- утверждает продление трудового договора с работниками школы;
- согласовывает решение учредителя о назначении или отстранении директора школы;
- согласовывает решение учредителя о продлении трудового договора с директором школы;
- утверждает внутришкольную систему оплаты труда работников школы в части, не урегулированной законодательством.

О.Д. - Не слишком ли обширны и завышены полномочия управляющих советов, насколько они посильные для его членов? Кто в конечном итоге отвечает за принятые этим органом решения?

В.М. - Позвольте ответить Вам вопросом на вопрос. А не слишком ли обширны и завышены полномочия учредителей и директоров школ, насколько они посильны для них?

Управляющий совет общеобразовательного учреждения несет ответственность перед обучающимся, их родителями (законными представителями), государством, обществом и учредителем за результаты своей деятельности в соответствии с полномочиями, предусмотренными уставом общеобразовательного учреждения. Таким образом, управляющий совет отвечает за свои решения сам.

А директор отвечает по своим обязательствам, которые фиксируются в уставе школы, трудовом договоре и в должностной инструкции.

О.Д. - Как складываются отношения управляющих советов с директорами школ? Приживутся ли такие структуры при авторитарных руководителях?

В.М. - Директор является участником управляющего совета «по должности». Если в школе, согласно ее Уставу действует управляющий совет, то директор УЖЕ его участник. Как могут складываться его отношения с управляющим советом, если он есть его элемент, без него управляющего совета быть не может?!

И второе. Нужно понимать, что управляющий совет создается на пересечении интересов трех субъектов: учредителя, ДИРЕКТОРА и инициативной группы участников школьного сообщества.

У нас в крае хорошие директора пошли на создание управляющих советов. Им это надо. Они и учатся жить в условиях новой системы управления. Поэтому не стоит «благими пожеланиями устилать им дорогу...», беспокоясь об их отношениях.

Для анализа ситуации более продуктивно ставить вопрос так – какие затруднения возникают у директора школы при освоении им новых позиций: «участника управляющего совета школы» и «оперативно-тактического руководителя школы» и за счет чего в новых условиях директор может обеспечить свое лидерство в школьном сообществе.

Честно говоря, меня не волнует судьба «управляющего» совета, занимающего место «приживалки» при директоре – самодуре. Людей в такой ситуации конечно жаль. Не одну судьбу ломает «авторитарный» директор. Но пока школьный народ терпит, а учредитель «мух не ловит» - что мы можем поделать?!

О.Д. - Оппоненты утверждают, что введение в состав управляющих советов кооптированных «пришлых» членов, не имеющих прямого и непосредственного отношения к школе, может привести к ее приватизации. Насколько реальны, по-вашему, эти опасения?

В.М. - У нас нет в управляющих советах людей, не действующих в рамках школьного сообщества, нет «пришлых». Но обратите внимание, я говорю не «школа», а «школьное сообщество».

Под «школьным сообществом» в крае принято понимать совокупность участников текущей жизни конкретной школы (включая в нее школьников, работников школы, родителей (первых – отцов и матерей, вторых – бабушек и дедушек), попечителей и благотворителей, общественных и властных деятелей и любого другого человека, вкладывающего в содержание жизни этой школы), находящихся в событийных отношениях. Иными словами, если человек самоопределился по отношению к жизни конкретного школьного сообщества, как ее участник, то он имеет «прямое и непосредственное отношение к школе». У нас в управляющих советах только такие люди работают.

Практика показала, что «непродуманно-кооптированные» люди в управляющие советы действительно приходят. Но как с почетом приходят, так с почетом и выходят. Если ты не живешь интересами школьного сообщества и не вкладываешь в него, то достаточно быстро и тебе становится скучно и для остальных участников управляющего совета – ты обуза.

О «приватизации». В управляющем совете в среднем полтора десятка человек. Они четко определены позиционно: представители работников школы, обучающихся и их родителей, директор школы, представитель учредителя, попечители этой школы и иные уважаемые люди местного сообщества, вкладывающие свою энергию в эту школу. Практика показывает, что управляющие советы крайне ответственно подходят к способу принятия совместного решения. Значимые решения принимаются квалифицированным большинством, а наиболее существенные – как правило, единогласием (консенсусом). В Законодательном Собрании легче провести «подковерное» решение, чем в школьном управляющем совете.

Ровно наоборот, я бы советовал противникам идеи «приватизации» все свои дела бросить и вплотную взяться за создание управляющих советов.

О.Д. - Насколько оправданно, по вашему мнению, обязательное законодательное введение управляющих советов? Не станет ли это очередной кампанией по разведению кукурузы? Ведь по свидетельству Анатолия Пинского в некоторых регионах управляющие советы организуются ради галочки, по разнарядке РОНО.

В.М. - Закон, на мой взгляд, должен признать управляющий совет наиболее завершенной (в нынешний момент) формой государственно-общественного и коллегиального управления образованием и содержать не обязательную, а РАЗРЕШИТЕЛЬНУЮ норму. Иначе говоря, закон должен поддержать деловых и ответственных людей в образовании и дать возможность дожить свой век в образовании тому, у кого уже нет будущего.

У нас в Красноярском крае «обязаловки» по части перехода к школьным управляющим советам нет и не будет.

Но у нас есть и будет другое – последовательное и обоснованное требование со стороны краевого уровня управления образованием к органам местного самоуправления муниципальных образований (учредителям школ) на постановку и реализацию задач, действительно улучшающих состояние общего образования, усиливающих вклад образования в «экологичность» социальной среды края и экономическое благополучие населения. Задач, в ходе решения которых, не «как бы», а «на самом деле» улучшалось качество

школьной части жизни детей, их отцов и матерей, бабушек и дедушек, учителей и других работников школы. Причем не «всех», а «каждого»!

Дело учредителей школ определять, каким способом управлять школьными сообществами для достижения новых целей. Если удастся успешно продвигаться в деле решения новых задач, то нет нужды усложнять систему управления. Если нет, то настоящий, а не «кукурузный» анализ ситуации, должен начинаться с разбора состояния связки: «задачи школьного сообщества - система управления реализацией задач».

Попробуйте ответственно и «не взирая на лица» проанализировать устав школы (в его целево-задачной части), разного рода программные документы школы и несостоятельность принятой системы управления будет очевидна. Но если школьное сообщество и учредитель этой школы так не считают, то это их право – жить, как жили и управляться, как управлялись.

О.Д. - В чем вам видится миссия управляющих советов в глобальном стратегическом плане? Изменяется ли благодаря этому отношение общества к школе и т.д.

В.М. - Не надо отделять школу от общества.

Школа – это место, где через особые «операторы» («государство», «образовательное ведомство» и «местное самоуправление») местное сообщество на свои деньги образовывает свое новое поколение.

По закону «хозяин в школе» - органы местного самоуправления муниципального образования. Они учреждают школы. Учредитель определяет порядок управления школами (не противоречащий Закону РФ «Об образовании»). И прописывает этот порядок в Договоре о взаимоотношениях учредителя и школы. А органы местного самоуправления выражают волю избравшего их местного сообщества. Следовательно, за органами местного самоуправления нужно видеть истинного хозяина школы – местное сообщество.

ПРОжекты, ПРОгнозы, ПРОекты и ПРОч.

Необходимость изменения организации муниципального управления образованием, связанная со становлением управляющих советов в образовательных учреждениях



*Соколов Л.В.,
главный специалист отдела систем управления
агентства образования администрации
Красноярского края*

Основная задача муниципального органа управления образованием – обеспечение эффективной работы сети образовательных учреждений для реализации образовательных потребностей населения, проживающего на территории муниципалитета. Для успешной реализации этой задачи муниципальный орган управления образованием должен иметь эффективные способы взаимодействия с образовательными учреждениями.

Существующее положение дел во взаимоотношении муниципального органа управления образованием с образовательным учреждением основано на принципах единоначалия, подчиненности «сверху до низу», административно-командного стиля управления. Основным рычагом управления для муниципального органа управления образованием в образовательном учреждении является его руководитель.

Реальная картина состояния управления в образовательном учреждении напрямую связана с личными качествами руководителя этого учреждения. Созданные внутри школы объединения и структуры, например, родительские и ученические комитеты, методические объединения учителей, попечительские организации, в своей управленческой деятельности замыкаются в конечном итоге на руководство школы, не имея прямого выхода на муниципальное управление. В своей деятельности они имеют влияние на определенный сегмент управления школой, через совещательный орган при администрации школы, если таковой имеется, могут влиять на принятие необходимых им решений.

Таким образом, муниципальный орган управления образованием в настоящее время только через школьную администрацию может видеть и влиять на реальное состояние дел в образовательном учреждении.

Муниципальный орган управления образованием непосредственно должен быть заинтересован в переходе от единоначального управления к коллегиальному, если ставит себе задачи понимать и влиять на происходящее в процессе обучения конкретного образовательного учреждения.

С созданием в образовательном учреждении коллегиального органа управления – управляющего совета – в школьной системе управления появляются другие субъекты (родители, дети, учителя, представители общественности), непосредственно влияющие на жизнь школьного сообщества, обладающие властными полномочиями. Учредитель, создав управляющий совет и наделив его властными полномочиями, несет непосредственную ответственность за его деятельность. Более того, имеет возможность прямого влияния на принимаемые советом управленческие решения, поскольку представитель учредителя – необходимый элемент этого органа управления.

Сегодняшняя структура муниципального органа управления образованием выстроена под взаимодействие через наемную администрацию школы и не готова к содержательной работе с коллегиальными структурами управления в образовательном учреждении, поскольку ранее в этом не было необходимости. С изменением взаимоотношений с образовательным учреждением появляется необходимость перехода к структурным изменениям муниципального органа управления образованием, с включением и возможным перераспределением властных и функциональных полномочий, учитывающих характер коллегиального управления в образовательном учреждении.

Включая общественный ресурс в управление системой образования муниципалитета, необходимо простроить эффективную организационную структуру управления образованием на муниципальном уровне с учетом особенностей взаимодействия государственных и общественных линий управления, наделяя такие органы управления особыми полномочиями.

В условиях становления управляющих советов в образовательных учреждениях муниципальный орган управления образованием получает возможность более активного участия в управлении внутренними делами школы (теми, что по Закону РФ «Об образовании» отнесены к ее компетенции). Однако, необходим и «обратный ход» - обеспечение влияния общественности, «допущенной» посредством управляющих советов к реальному управлению школьным образованием, на решение вопросов, отнесенных законами к области полномочий муниципальных органов самоуправления, на муниципальную образовательную политику и связанные с нею вопросы состояния муниципальной сети образовательных учреждений для детей.



Крутенъ Л.В.,
*директор Межшкольного методического центра
Балахтинского р.*

Управляющий совет школы – средство реализации идеи местного самоуправления

Успешность и процветание любой организации, учреждения обеспечивается, в первую очередь, профессиональным управлением. К сожалению, годы закрытости и существования стратегий лишь на федеральном уровне нашего общества обеспечили отставание в организации эффективного управления. Именно поэтому вопросы управления серьезно разрабатываются и апробируются в рамках школьных сообществ нашего района. При этом характерная особенность сельского образа жизни – закрытость, семейный уклад, накладывает отпечаток и на управленческую деятельность. Традиционно, естественно школьные проблемы стараются решать «всемирно». Сельские администрации, акционерные общества всегда помогали своим школам. Но эта помощь обычно заключалась в том, что директорам старались не отказывать в их просьбах, а те в свою очередь не надоедали лишней раз. В большинстве случаев это были вопросы материального характера.

Годы переустройства наших общественных отношений и изменения ценностей дали понять, что сельский житель оказался неготовым к этим переменам. Резко увеличилось число асоциальных семей, стали процветать пьянство, безответственное отношение к собственной судьбе. Хотя именно сельскому жителю найти очевидный выход из безденежья, безработицы, с моей точки зрения, было бы проще. Займись серьезно собственным подворьем! Но и к этому, казалось бы, очевидному выходу оказались готовы немногие. Значит причина в качествах людей. А вот от участия в появлении такого результата школе отречься трудно, она – единственный социальный институт, через который проходит каждый гражданин нашей страны.

Задача появления людей с другими качествами настолько сложная задача, что ее решение не под силу одной школе. Важна и еще одна особенность: без желания самого человека сделать его ценности, представления другими просто невозможно. И тогда, обсуждая этот вопрос на сборах педагогической общественности, местных сообществ, мы пришли к выводу, что участие в управлении, само по себе, есть образование для успешного устройства собственной жизни. По этой причине вопросы усиления общественной составляющей в управлении образованием являются

приоритетными в нашем районе в течение последних 5 лет. У нас есть опыт создания общественно-активных школ в рамках проектов центра «Сотрудничество», социально-активных школ в рамках российско-британских проектов. Появление таких школ в районе спровоцировало появление образовательной программы «Усиление общественной составляющей в управлении образованием» в Балахтинском открытом институте. Образовательная программа предусматривала разработку моделей привлечения местного сообщества, властных структур, родителей к деятельности школы. Родилось понятие школьное сообщество. Сборы в школах посвящались не столько проблемам обучения детей, сколько организации жизни села в целом, значимости производственного сектора, каждого селянина. Руками ребят реализовывались социальные проекты: строились детские площадки, разбивались скверы, ребята следили за чистотой улиц, речек.

Жизнь школьных сообществ, их влияние на уклад жизни в территории не могло оказаться незамеченным, и в 2003 году педагогическая общественность района при поддержке администрации Балахтинского района инициировала программирование социально-экономического развития нашей территории. Структурной единицей этого процесса стали Советы развития территорий. Это выборные органы, которые рождались, кстати, на сборах школьных сообществ. Предназначение Советов – строительство будущего своего села. Как показала реальная практика, включить каждого жителя в этот процесс не удалось, как всегда наиболее активными были только некоторые. И тогда встал вопрос о поиске механизмов включения каждого в процессы программирования. Мы увидели ход на самоуправление. Если каждый будет понимать и принимать свою долю ответственности за то, что происходит в его селе, за свою собственную жизнь, то только тогда есть надежда, что наша жизнь действительно изменится в лучшую сторону. Понятно, что сначала механизмы становления систем самоуправления должны где-то нарабатываться. И таким местом на наш взгляд могла стать школа. Тогда Балахтинский открытый институт со своей образовательной программой «Усиление общественной составляющей в управлении образованием» стал средством методического сопровождения становления самоуправления в ряде школ: Большесырской, Тюльковской, Приморской, Балахтинской, Петропавловской, Еловской средних, Чистопрудненской основной. Причем в работе принимали участие не только управленческие команды вышеперечисленных школ, слушателями стали представители общественных органов управления школ: управляющих советов, советов школ, родительских комитетов. Ставку решено было сделать на систему самоуправления А.С. Макаренко, собственно других источников в нашей культуре мы не нашли. На занятиях мы попытались адаптировать модель самоуправления трудовой колонии в условия наших школ, сначала на учеников. Существующие на тот день органы ученического самоуправления были представительными, и у нас не оказалось ни одного случая, когда они реально влияли на построение жизни школы. Традиционно такие органы ведают, в лучшем случае, некоторой долей развлечений, а часть жизни, связанная с обучением, прочно отдана на откуп учителям. У

родителей и учеников даже не возникает мысли вмешаться в эту область. Мы попытались построить жизнь наших малых групп в классах так, чтобы предметом обсуждения и планирования стала учебная деятельность учащихся. Все то, что нарабатывалось на занятиях, по нашим договоренностям сразу обкатывалось в школах. Это происходило, конечно, по-разному в зависимости от степени понимания построенной модели слушателями. Кроме того, мы попытались перенести эту модель на самоуправление родителей и работников школы. Было решено, что основанием модели самоуправления взрослых станет также малая группа. Родителей обговаривали объединить по признакам: место жительства, дружба детей, интересы детей, созданные малые группы детей. Наиболее распространенной оказалась модель формирования малых групп родителей под кодовым названием «у колодца», по уже сформированным группам детей. Работники школы формировали свои группы также по разным признакам: профессиональные интересы, возраст, место жительства, хобби.

Тогда в нашем подходе управляющий совет школы имеет следующий состав: автоматически в него входят руководители органов самоуправления учащихся, родителей, попечителей, работников школы, директор школы, руководитель градообразующего предприятия. В совет назначаются представители учредителя и сельской администрации. Кроме того, в управляющий совет могут быть кооптированы значимые, почитаемые представители местного сообщества. Отдельным вопросом обсуждалось привлечение к работе управляющего совета старшего поколения сельчан – бабушек и дедушек. Мы считаем этих людей носителями культуры сформированного в поселении образа жизни, хранителями нравственных и духовных ценностей. Это поколение наиболее значимо для совета, уж коли речь идет о действительном образовании детей.

Главной своей наработкой мы считаем, что входящие в состав управляющего совета руководители ответственны не за реализацию ими осознаваемых идей и потребностей, а решают возложенные на них проблемы членов своих малых групп. Кроме того, когда на занятиях обсуждался вопрос о распределении ответственности на разных уровнях управления, то особо обращалось внимание на то, что основная ответственность за изменения образовательной деятельности лежит именно на малых группах. В советы органов самоуправления выносятся только те вопросы, для решения которых необходимы совместные усилия всех участников образовательного процесса, либо в соответствующем уровне нет достаточного управленческого ресурса. Только в этом случае, с нашей точки зрения, возможно выполнение основного предназначения управляющего совета как органа, ответственного за формирование и реализацию стратегий развития.

Поэтому когда встал вопрос о вхождении в федеральный проект «Создание управляющих советов школ», мы были готовы не просто войти в проект, мы вошли в него со своим содержанием.

Еще раз хотелось бы подчеркнуть, что только включенность каждого участника в реальное управление школьным сообществом, обеспечивает, с нашей точки зрения, формирование управленческих умений, обеспечивающих программирование собственной жизнедеятельности. Ведь

умения, полученные в реальной жизни в школе, становятся достоянием жизненного опыта каждого, а значит, могут использоваться и в других ситуациях. К тому же, в управляющих советах школ работают представители всех слоев населения наших сел, они практически осваивают другие способы, техники организации себя и других людей, тем самым, давая надежду, что местное самоуправление не останется простой фразой, часто употребляемой в устных и письменных текстах, а может стать нормой жизни. Занятия же в Балахтинском открытом институте лишь способствующий фактор такого образования людей.

Изменения структуры управления образованием на муниципальном уровне

В 21 школе Балахтинского района созданы управляющие советы. На школьном уровне получены прецеденты коллегиального управления, к принятию основополагающих решений по поводу бюджета школы, образовательной программы, школьных норм и ценностей допущены дети, родители, общественность. Это крайне важное событие было подготовлено и осуществлено ради одной цели: сделать школьное обучение реальным фундаментом успешной жизни людей.

Но сразу же возникает другая проблема: если на школьном уровне решения по поводу образования принимает не только ведомство (читай администрация школы), то на муниципальном уровне по-прежнему единовластие учредителя. Понятно, что образовательные учреждения - юридические лица, наделенные рядом полномочий, прав по организации своего образовательного процесса, но «жить в обществе и быть свободным от общества» по утверждению классиков марксизма-ленинизма, как известно, нельзя. Такой же коллегиальный орган, с нашей точки зрения, должен быть и на муниципальном уровне.

На рефлексивном сборе по Программе развития сферы образования эту точку зрения поддержали и председатели школьных управляющих советов. Сбор обсуждал претворение в реальную практику наших программных представлений об изменении системы управления образованием. При разговоре, особенно в группах, стало заметно, что наши общественные управляющие уже достаточно «зомбированы нашими педагогическими заморочками», и может случиться так, что никаким средством изменения образовательной системы они так и не станут. Когда эксперты озвучили это не очень лестное наблюдение, последовала реакция председателей управляющих советов в виде предложения о необходимости создания совета председателей школьных управляющих советов. Сбор поддержал инициативу председателей. Наметил шаги: создание рабочей группы по разработке Положения о новом органе и его обсуждение на сессии управления в августе этого года.

При дальнейшем обсуждении возникшего предложения стало понятным, что и этот орган может не справиться с задачей развития муниципального образования по той простой причине, что не все

председатели готовы и могут занять позицию ведущего субъекта районного образования. Как сейчас это может сделать не всякий директор. А значит наделять этот орган властными полномочиями по поводу управления сферой образования муниципалитета не надо спешить. Было решено на сессии управления создать муниципальную группу, которая и будет работать над этим вопросом. Понятно, что в этой группе будут не только представители отдела образования.

Тут же затронули еще один вопрос: в школьных управляющих советах (а их 21!) представителями учредителя будут не только чиновники от образования. Но ведь сама позиция представителя учредителя предназначена для удержания на школьном уровне государственной политики в области образования. Необходимо место и время, где люди будут договариваться, как держать эту самую государственную позицию, образовываться по поводу умений держать позицию, получать информацию об изменениях в образовательной политике, может быть, делать что-то еще. Т.е. и представители учредителя тоже будут вынуждены объединяться на муниципальном уровне. И это тоже будет обсуждаться на сессии управления балахтинским образованием.

Видимо только в этом случае мы получим реальную альтернативу узковедомственной политике образования и реальную возможность для общества влиять на эту самую политику.

Возможный вариант организации системы государственно-общественного управления образованием на муниципальном уровне (для Балахтинского района)

*Райсвих Н.К.,
главный специалист отдела систем управления
агентства образования администрации
Красноярского края*



Необходимость возникновения общественных структур управления образованием на муниципальном уровне для Балахтинского района задается следующими причинами:

- созданием решением учредителя в большинстве школ района коллегиальных представительных органов управления с определенными властными полномочиями – управляющих советов;

- появлением на «политическом поле образования» новых управленческих фигур, стоящих рядом с директорами школ – председателей управляющих советов;
- появлением новой позиции - представителя учредителя, предназначением которой является проведение муниципальной образовательной политики на уровне каждого образовательного учреждения;
- невозможностью в этих условиях формировать образовательную политику муниципалитета без учета мнений представителей вышеназванных структур и групп.

Оформление общественных политических инициатив в области образования на муниципальном уровне возможно как в виде общественных объединений граждан, так и в виде органов управления совещательного характера муниципального уровня.

Председатели школьных управляющих советов могут (при помощи и поддержке органов муниципальной власти) создать **общественное объединение председателей (или шире – общественных управляющих балахтинским образованием)** в соответствии с федеральным законом «Об общественных объединениях» с целью оказания политического влияния на органы местного самоуправления, в ведении которых лежат вопросы образовательной политики и создания условий для образования населения. При этом следует полагать, что, скорее всего, подобное объединение будет преследовать, прежде всего, интересы образовательных учреждений.

Создание и удержание в поле зрения образовательной политики муниципалитета в целом – задача другого органа управления, **муниципального Совета по образованию при главе муниципального образования (или главе администрации)**. Это отраслевой муниципальный представительный орган совещательно-согласовательного характера (а, может быть, и другого, это балахтинцам решать), действующий согласно Положению. В состав Совета должны входить представители как исполнительной (в т.ч. от отдела образования), так и законодательной (представители комитета по образованию, если такой есть) ветвей власти, представители директорского корпуса и объединения председателей управляющих советов, представители учредителя в управляющих советах школ, представители общественных объединений и некоммерческих организаций, заинтересованных в развитии образования, представители бизнеса, почитаемые люди территории. Взаимодействие Совета по образованию с другими органами местного самоуправления строится за счет **процедуры согласования действий**, обеспечивающих создание, оформление и реализацию образовательной политики муниципального уровня. Под этим понимается создание, оформление и реализация программ развития муниципалитета (в части образования), целевых программ, проектов и планов развития образования муниципального уровня, других документов стратегического характера в области образования населения.

Непосредственными наблюдателями за реализацией муниципальной образовательной политики на уровне каждого образовательного учреждения станут **представители учредителя** в управляющих советах. Они, в свою очередь, тоже могут быть объединены в некоторую структуру, например,

общественный Совет при заведующей отделом образования администрации района (по аналогии с существовавшими Советами директоров школ).

Предложения о внесении поправок в закон «Об образовании» Красноярского края

(подготовлены агентством образования администрации Красноярского края)

1. Из пояснительной записки к проекту изменений Закона Красноярского края «Об образовании»

«Проект изменений разработан в связи с неотложной необходимостью повышения образовательной, социальной и экономической эффективности муниципальных общеобразовательных учреждений края.

Ключевой причиной невысокой эффективности является принятое в общеобразовательных учреждениях устройство управления. В большинстве общеобразовательных учреждений края система управления сводится к единоличным действиям административно назначенного директора.

В последнее десятилетие часть общеобразовательных учреждений повысила свою эффективность за счет привлечения к делам учреждения различных общественных объединений (попечительские советы, родительские объединения, комитеты ученического самоуправления и прочее). Однако, эти общественные объединения и органы школьного самоуправления имеют лишь рекомендательные и содействующие функции, но не управленческие (властные) полномочия.

В 2005-2006 годах в крае в экспериментальном порядке была апробирована новая модель управления, основанная на деятельности коллегиального представительного органа управления – школьного управляющего совета.

Несмотря на относительно небольшое время своего существования, школьные управляющие советы продемонстрировали реальное повышение эффективности общеобразовательных учреждений. Третьей частью школ-победителей конкурса в рамках Национального проекта «Образование» 2006 года управляют школьные управляющие советы.

В ряде государственных и муниципальных общеобразовательных учреждений края эффективно действуют иные формы коллегиального представительного управления: Совет учреждения, Большой совет и другие формы.

Управляющие советы, Советы учреждения, Большой совет и другие аналогичные формы управления общеобразовательными учреждениями края имеют общие свойства:

Создаются по решению учредителя на основе инициативы общеобразовательного учреждения;

Имеют коллегиальный и представительный характер. В их состав входят: руководители учреждений; избранные представители родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования,

педагогических и иных работников учреждения, обучающихся третьей и второй ступеней общего образования (не моложе 14 лет); делегированные представители органов самоуправления участников образовательного процесса и общественных организаций, осуществляющих в общеобразовательном учреждении деятельность, не запрещенную законом; назначенные представители учредителя; кооптированные граждане. Такие органы управления действуют на основе сочетания интересов всех групп участников образовательного процесса (в том числе, родителей), внутришкольных органов самоуправления и общественных объединений (действующих в учреждении), органов местного самоуправления и местного сообщества;

Такие органы управления возглавляют председатели, избранные из числа родителей или кооптированных граждан;

Имеют управленческие (властные) полномочия по важнейшим вопросам жизнедеятельности учреждения.

Содержание настоящего проекта изменений полностью основано на успешных прецедентах работы коллегиальных представительных органов управления государственными и муниципальными общеобразовательными учреждениями края и фиксирует их основные свойства в части: создания, состава, руководства, ответственности участников, реформирования состава, компетенций.

Проект изменений обеспечивает реализацию и конкретизацию нормы Закона Российской Федерации «Об образовании» о демократическом, государственно-общественном характере управления образованием и «Типового положения об общеобразовательном учреждении» в части права обучающихся, родителей (законных представителей), работников общеобразовательного учреждения на участие в управлении общеобразовательным учреждением.

Настоящий проект изменений:

- устанавливает комплекс ключевых норм организации коллегиального представительного органа управления общеобразовательным учреждением края:

- устанавливает способ его создания;
- определяет порядок ответственности участников и ответственности коллегиального представительного органа управления;
- устанавливает его состав и принцип формирования состава;
- уточняет долю участников – представителей родителей;
- устанавливает принцип выборов председателя;
- утверждает обязательность наличия локального акта общеобразовательного учреждения, определяющего регламент и процедуры исполнения компетенций;
- определяет перечень и содержание компетенций.

Проект изменений позволяет, но не обязывает, создавать коллегиальные представительные органы управления по решению учредителя на основе инициативы общеобразовательных учреждений.

Принятие и реализация проекта изменений Закона Красноярского края «Об образовании» не потребует материальных затрат и каких-либо расходов из краевого бюджета.

2. Из текста поправки в Закон Красноярского края «Об образовании»

«А. На основании инициативы государственного или муниципального общеобразовательного учреждения, по решению учредителя в государственном или муниципальном общеобразовательном учреждении может создаваться коллегиальный представительный орган управления, обладающий компетенциями по решению основных вопросов жизнедеятельности учреждения.

Б. Участники коллегиального представительного органа управления, в случае принятия ими решений, влекущих нарушение законодательства Российской Федерации и Красноярского края, несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Красноярского края.

Коллегиальный представительный орган управления несет, в установленном законодательством Российской Федерации и Красноярского края, ответственность и подлежит роспуску за невыполнение функций, отнесенных к его компетенции Уставом общеобразовательного учреждения или принятие решений (осуществление действий), нарушающих законодательство Российской Федерации и Красноярского края, Устав общеобразовательного учреждения.

Решение о роспуске состава коллегиального представительного органа управления принимает учредитель.

Решением учредителя, не позднее трех месяцев со дня его решения о роспуске состава коллегиального представительного органа управления, в общеобразовательном учреждении создается уполномоченная комиссия для осуществления процедур формирования нового состава коллегиального представительного органа управления.

В. Коллегиальный представительный орган управления государственным и муниципальным общеобразовательным учреждением состоит из:

Руководителя учреждения (по должности);

Избранных представителей родителей (законных представителей) обучающихся всех ступеней общего образования, педагогических и иных работников учреждения, обучающихся третьей и второй ступеней общего образования (не моложе 14 лет);

Делегированных представителей органов самоуправления участников образовательного процесса и общественных объединений (некоммерческих организаций), осуществляющих в общеобразовательном учреждении деятельность, не запрещенную законом.

Назначенного представителя учредителя;

Кооптированных граждан.

Г. Количество участников коллегиального представительного органа управления регламентируется Уставом муниципального общеобразовательного учреждения.

При этом, избранных и делегированных представителей родителей не может быть меньше $\frac{1}{3}$ и больше $\frac{1}{2}$ общего числа участников. Не может быть избран председателем коллегиального представительного органа управления руководитель или работник общеобразовательного учреждения, представитель учредителя, обучающийся не достигший возраста 18 лет.

Д. Компетенции коллегиального представительного органа управления, порядок формирования (расформирования), срок исполнения полномочий участниками коллегиального представительного органа управления определяется Уставом общеобразовательного учреждения.

Процедуры исполнения всех компетенций определяются Положением о коллегиальном представительном органе управления общеобразовательным учреждением.

Е. Компетенция коллегиального представительного органа управления государственным и муниципальным общеобразовательным учреждением

1. Утверждает:

- программу развития образовательного учреждения;
- компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования;
- годовой учебный план и образовательную программу образовательного учреждения;
- годовой календарный учебный график, согласованный с учредителем;
- правила внутреннего распорядка, правила поведения участников образовательного процесса и режим работы образовательного учреждения;
- положение о договорных отношениях между образовательным учреждением и родителями (законными представителями) обучающихся.

2. Утверждает или согласовывает:

- бюджетную заявку и смету расходов бюджетных средств образовательного учреждения;
- отчет руководителя образовательного учреждения об исполнении сметы расходов бюджетных средств.

3. Согласовывает:

- перечень выбранных образовательным учреждением учебников из утвержденных федеральных перечней учебников;
- годовой план работ образовательного учреждения по материально-техническому обеспечению и оснащению образовательного процесса, оборудованию помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;
- решение руководителя образовательного учреждения о заключении (расторжении) трудовых договоров с педагогическими и иными работниками образовательного учреждения;
- штатное расписание образовательного учреждения.

4. Устанавливает порядок:

- стимулирующих выплат педагогическим и иным работникам образовательного учреждения;

- привлечения дополнительных источников финансовых и материальных средств, утверждает смету расходования указанных средств и отчет об ее исполнении;
- избрания руководителя образовательного учреждения в случае, если в соответствии с Уставом руководитель избирается коллективом образовательного учреждения;
- участия в управлении учреждением и определяет компетенцию органов самоуправления родителей, обучающихся, педагогических и иных работников образовательного учреждения.

5. Принимает решения:

- о введении (отмене) единой формы одежды для обучающихся и работников образовательного учреждения в период учебных занятий;
- об отчислении обучающегося в порядке, предусмотренном законодательством.

6. Представляет органам местного самоуправления, родителям и общественности ежегодный публичный отчет о состоянии дел и перспективах образовательного учреждения, в том числе, о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.

Ж. Права коллегиального представительного органа управления образовательным учреждением.

1. Вносит предложения об изменениях Устава образовательного учреждения.

2. Вносит предложения учредителю:

- по содержанию зданий и сооружений образовательного учреждения и прилегающей к ним территории;
- кандидатуре руководителя образовательного учреждения в случае, если в соответствии с Уставом руководитель назначается учредителем образовательного учреждения;
- о стимулирующих выплатах руководителю образовательного учреждения;

3. Обращается с ходатайством учредителю о расторжении трудового договора с руководителем образовательного учреждения»

Разберемся...

*«О, сколько ... открытий чудных...»
А.С.Пушкин*

Типологизация управляющих советов

Зимин Е.Ю.,
начальник управления образования
администрации Советского р. г. Красноярск



Многолетний опыт развития общественной составляющей в управлении школой, или как позже это стало называться государственно-общественным управлением системой образования, позволяет сделать первые попытки типологизации процессов создания и последующего функционирования управляющих советов в образовательных учреждениях по некоторым критериям.

Первое основание: развитость инфраструктуры общественных институтов до создания управляющего совета в школе в школе.

Первым и самым существенным основанием для типологизации является история создания в школе общественных структур до появления управляющих советов. Иначе говоря, насколько разнообразен или однообразен процесс создания этих структур, насколько высок уровень развития того или иного общественного института, представленного в школе. От этого будут зависеть ответы на многочисленные вопросы, которые возникают при создании управляющего совета, и которые будут возникать в результате его практической работы: кто войдет в состав совета, как будут организованы выборы, какова структура управления, насколько серьезны риски, какую управленческую технологию выбрать, как распределить ответственность и т.д.

Анализируя таблицу развития инфраструктуры уже созданных общественных институтов за последние десять-пятнадцать лет, можно предположить, что их наличие наложит существенный отпечаток на процесс создания управляющих советов, и на практике это подтверждается.

Типы школ	I тип	II тип	III тип	IV тип
Общественные институты				
Родители и попечители	+	+	+	-
Общественно-педагогические организации	+	+	-	-

Детские общественные организации	+	+	+	-
Ассоциация выпускников	+	-	-	-

Таблица 1. Уровень развития инфраструктуры общественных институтов в школах

Если в школе первого типа имеется многолетняя плодотворная практика привлечения к деятельности родительской общественности, которая со временем оформилась в юридически и финансово самостоятельную организацию со своей системой выборов, структурой управляющих органов, имеющих свое имущество, полномочия, и несущую ответственность по взятым на себя обязательствам перед всем родительским сообществом, то влияние такого органа на создание и работу будущего управляющего совета будет огромным, и это необходимо обязательно учитывать. То же самое можно сказать и о влиянии на управляющий совет сформированных общественных организаций, представляющих педагогические сообщества и детские общественные организации, ассоциации выпускников. В ситуациях первого типа создание управляющего совета практически сведется к переговорам, согласованию своих и чужих интересов по поводу общественного управления школой, согласованию нормативно-правовой базы самих юридических организаций с уставом школы.

В школах II и III типов, на наш взгляд, при создании управляющего совета может происходить следующее. Во-первых, явная инициатива будет взята на себя администрацией школы и руководством уже работающих общественных организаций. Риск этой ситуации заключается в том, что у сложившихся организаций может возникнуть соблазн «захвата власти», либо создания монопольного представительства в комиссиях управляющего совета. Во-вторых, могут возникнуть перекосы, зафиксированные в создаваемой нормативно-правовой базе при введении управляющих советов.

В школах IV типа, к которым относятся вновь создаваемые школы, пассивные, со вновь назначенными директорами, где не развиты общественные институты управления, может быть реализован следующий сценарий развития событий.

При конструктивном подходе создания управляющего совета администрацией школы создается уникальная возможность одновременного решения управленческой и образовательной задач. Администрация школы, будучи инициатором создания управляющего совета, решает задачу повышения эффективности управления с использованием коллегиальных органов и одновременно может решить очень важную образовательную задачу, так как процесс создания управляющего совета, накопления опыта первых лет работы автоматически должен запустить процесс просвещения и образования участников процесса.

При этом решать придется совершенно новую образовательную задачу – научиться коллегиально управлять школой на основе партнерства, учета интересов разных сторон, различных потребностей родителей, учителей, учащихся, администрации школы, выпускников, учредителя и других заинтересованных общественных структур.

В школах IV типа с неразвитой инфраструктурой общественных институтов может быть реализован и отрицательный «конъюнктурный» сценарий. Директора, предпочитающие авторитарный стиль управления, могут «для галочки отрапортовать», что у них уже созданы управляющие советы, изменена нормативно-правовая база, прошли выборы и работает управляющий совет. На самом деле все представители в управляющий совет от родителей, учителей, школьников, учащихся и т.д. будут «назначены» лично директором. Таким образом, директор, создав управляющий совет, прикроется якобы «коллегиальным органом» для манипулирования общественным мнением.

В отличие от конструктивного сценария для школ IV типа, в этом случае не решается образовательная задача, так как не будет организована коллективно распределенная деятельность, наработаны новые законы, процедуры, опыт партнерской деятельности и не решится управленческая задача. Уровень управления остается на том же уровне – в процесс обсуждения и принятия решения не втягиваются новые участники, а значит, не учитываются многочисленные интересы, опыт многочисленных участников образовательных процессов, а они, в свою очередь, не приносят дополнительных ресурсов для развития образовательного учреждения.

Основание второе: уровень конфликтности при создании управляющего совета в школе и опыт разрешения конфликтных ситуаций в предыдущие годы.

Практика работы школ Советского района показала три возможных пути развития событий при создании общественных институтов по инициативе школ.

Путь первый: школа опережает общественные инициативы, и сама выступает инициатором создания общественных институтов (родителей, старшеклассников, учителей и др.). В этом случае у школы есть временной гандикап для собственного понимания процессов, самообразования, наработки бесценного опыта партнерских отношений в решении вопросов управления школой.

Путь второй: общественные инициативы опережают деятельность администрации школ. Как правило, это происходит достаточно конфликтно, так как школы не готовы к такой активности и порой не знают, что делать и как реагировать на такую «не санкционированную» администрацией школы активность. Такие ситуации характерны для жилых микрорайонов, в которых проживают люди с высоким уровнем образования и высокими потребностями, претензиями на уровень образования своих детей и внуков. Конфликт со временем разрешается путем активных переговоров администрации школы с родительским активом, созданием юридических общественных организаций, где и реализуется избыточная активность родителей, но при этом перераспределяется ответственность в вопросах управления школой между администрацией школы и родителями в сторону последних.

Путь третий: администрация школы выходит на родительскую и ученическую общественность без глубокой проработки вопроса, без четкого плана и программы развития общественной составляющей в управлении

школой. Это может привести к непониманию цели, методов и средств реализации предложений администрации, что может вызвать неразбериху, сумятицу и на этой почве стать источником вялотекущего и длительного конфликта до тех пор, пока разным сторонам не удастся четко сформулировать свои цели, свои интересы и потребности. И на основе переговоров найти способы разрешения конфликта и сформулировать программу создания коллегиальных форм управления в виде управляющих советов.

Таким образом, многолетний опыт большого количества школ в области государственно-общественного управления показал, что все многообразие можно подвергнуть некоторой типологизации по двум основаниям – развитость инфраструктуры общественных институтов в школе до создания управляющего совета и уровню конфликтности в зависимости от действий администрации школы либо представителей общества. Мы надеемся, что эта статья с попыткой типологизировать различные сценарии создания управляющих советов в школе поможет административным командам школ, учителям, родителям, учащимся избежать грубых ошибок, излишних конфликтов, потери времени в этом сложном, новом для многих школ процессе создания управляющего совета в школе.

Общественные управляющие красноярским образованием Кто мы? Какие мы?



В апреле 2006 года исполнилось 2 года с момента принятия Минобрнауки решения об участии Красноярского края в федеральном эксперименте по введению в практику управления школой коллегиальных представительных органов – управляющих советов. 2005 год стал годом активного создания советов в передовых школах края.

Самым «старым» управляющим советам – чуть более полутора лет, молодым – от нескольких месяцев до года. Несмотря на столь юный возраст, управляющие советы активно управляют школами.

Чем они занимаются, какие вопросы выделяют в качестве значимых для школьного сообщества, какие задачи ставят, за какие дела берутся? И берутся ли за то, что на наш взгляд, является главным? И если это главным не считают, то кто не прав – они или мы³¹? И что дальше нам всем делать?

«Узнать» мы решили с помощью короткой анкеты, разосланной в школы края. Разослали. И получили ответы.

Мы благодарим всех участников анкетирования и тех, кто помог его организовать – руководителей школ и муниципальных органов управления образованием!

В анкетировании приняли участие члены управляющих советов 46 школ края. Распределение участников анкетирования по позициям представлено в таблице.

Позиция	Количество анкет
Руководители школ	27
Учащиеся	54
Работники школы	63
Родители	57
Кооптированные члены	19
Представители учредителя	7
Не указана	16
Всего	243

Один из первых вопросов анкеты был направлен на выяснение вопроса «Кто вы – общественные управляющие школой? Чем занимаетесь в основное рабочее время?» Вот что выяснили.

Основная деятельность членов управляющих советов:

Экономист	Частный предприниматель	Преподаватель медучилища
Механик	Электромонтер	Воспитатель детского сада
Домохозяйка	Помощник нотариуса	Методист детского сада
Продавец	Зав. кафедрой вуза	Директор дома культуры
Фермер	Управляющий суда	Специалист отдела кадров
Пенсионер	Инженер-строитель	Психолог и военный психолог
Бухгалтер	Главный архитектор	Сотрудник метеослужбы
Фармацевт	Ветеринарный врач	Заведующая швейной мастерской
Юрист	Преподаватель вуза	Управляющий компании
Менеджер	Оператор связи	Врач эпидемиолог-гигиенист
Кондуктор	Глава администрации	Начальник центра занятости
Библиотекарь	Врач-стоматолог	Депутат и председатель совета депутатов
Аудитор	Фельдшер-массажист	Исполнительный директор районного фонда попечения об образовании
Инженер	Инженер-механик	Инспектор по организации работы с общественностью
Повар	Техник-строитель	
Студент	Помощник прокурора	
Агроном	Врач-хирург	

³¹ Мы – это участники «краевой рабочей группы по вопросам усиления общественного участия в управлении образованием».

Вопрос: «На какие изменения в школьной жизни была направлена деятельность управляющего совета?» предполагал получение представлений о том, какие области школьной жизни, по мнению членов управляющих советов, нуждаются в изменениях.

«Области жизни, в которые нужно вносить изменения» выстраиваются в такой «рейтингованный» перечень:

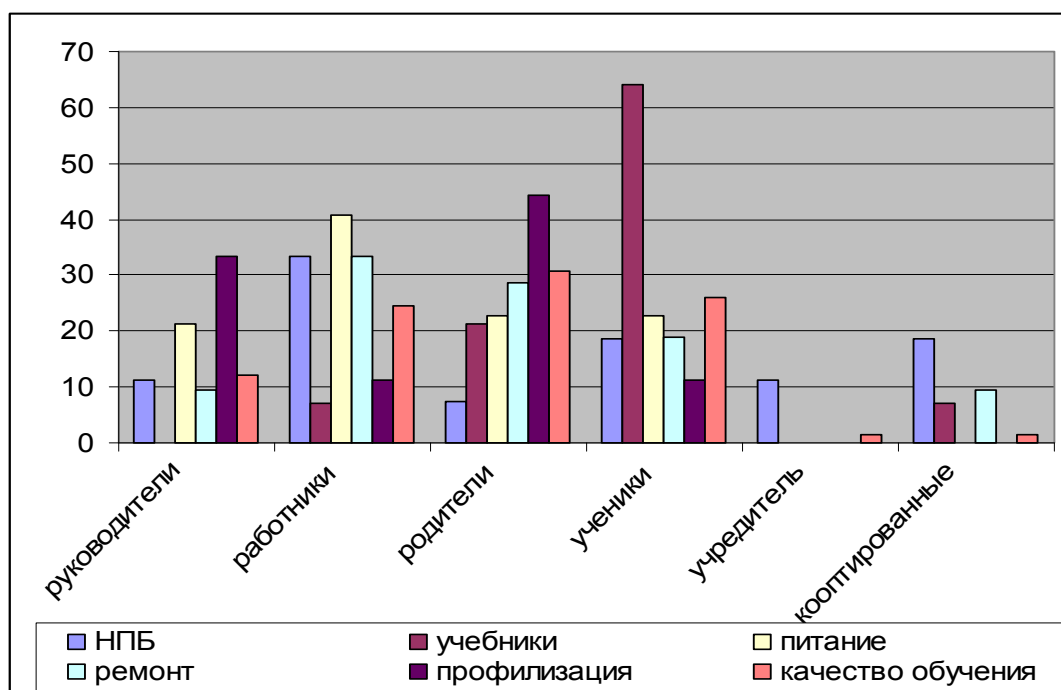
- качество обучения – 25,4%;
- нормативно-правовая база школы – 10,6%;
- питание школьников – 8,6%;
- ремонт помещений школы – 8,2%;
- организация досуга школьников – 7,4%;
- обеспечение учебниками – 5,5%;
- введение профильного обучения в старшей школе – 3,5%;
- дополнительное образование школьников – 3,1%;
- дисциплина и пропуски уроков – 3,1%;
- технологии организации учебного процесса – 2,7%.

По 2,3 % голосов набрали вопросы организации самоуправления участников образовательного процесса, лицензирование школы, совершенствование воспитательной системы, кадровые вопросы, повышение престижа и имидж школы.

Менее 2% голосов получили вопросы обеспечения безопасности школы, информатизации образования и организации летнего отдыха и практики.

Вопросы назначения классных руководителей, организации условий для обучения детей-инвалидов, организации подвоза, реализации детских проектов получили единичные голоса (менее 1%).

Позиционное распределение голосов представлено на диаграмме:



Качество обучения, как показывает диаграмма значимо, в большей или меньшей степени, для всех позиций, представленных в управляющем совете. То же касается и ремонта помещений школы (за исключением представителей учредителя!) Но более вопрос качества волнует родителей, учеников и учителей. По вопросу учебников наибольшую озабоченность проявляют учащиеся, несмотря на расхожее мнение о том, что это вопрос, который связан с волнениями родителей по поводу затрат на их покупку. Родители достаточно спокойны по этому поводу. Гораздо большую заинтересованность они проявляют по отношению к вопросу введения профильного обучения в старшей школе³². И в этом их поддерживают руководители школ. А вот ученики и учителя солидарны, их интерес по этому вопросу совпадает полностью, и он не особенно высок. Питание школьников волнует всех «участников образовательного процесса», и не волнует не участников – представителей учредителя и кооптированных членов, интересно, почему? И конечно же, вопрос, который не оставил равнодушной ни одну из позиций управляющего совета – нормативно-правовая база. И это понятно, значительную часть времени вновь созданным советам пришлось посвятить разработке изменений к уставу и положений, превращающих управляющий совет в «законный» орган управления школой.

Часть ответов на вышеназванный вопрос анкеты звучала в формулировках уставных полномочий, которыми наделен управляющий совет. Такие ответы дали 26,6% участников анкетирования. Управляющие советы утверждали, согласовывали, устанавливали, принимали и решали:

Полномочия управляющего совета	% отметивших
Программа развития школы ³³	33,7
Смета бюджетного финансирования	17,9
Порядок привлечения и расходования внебюджетных средств	10,5
Режим работы школы	9,5
Введение школьной формы	9,5
Образовательная программа	6,3
Рассмотрение жалоб и предложений	6,3
Локальные акты школы	3,9
Изменения в устав	2,1

На вопрос «Удались ли управляющему совету задуманные изменения?» только 37% анкетированных ответили положительно. 33% ответили «нет», остальные затруднились с ответом.

Факторами, способствующими успешной деятельности управляющего совета, участники анкетирования считают:

³² Из дальнейшего анализа анкет станет ясным, что переход к профильной старшей школой родителями связывается, по большей части, с индивидуализацией образования школьников.

³³ 3,9% респондентов отметили, что управляющий совет занимался подготовкой документов для участия в конкурсе инновационных школ национального проекта «Образование»

- слаженную работу управляющего совета, коллектива школы и общественности – 48,9%;
- инициативность и активность членов управляющего совета – 43,3%;
- правильную организацию, детальное планирование всех действий и ответственность участников – 5,5%;
- помощь других управляющих советов – 0,8%.

Свои неудачи члены управляющих советов относят на счет:

- недостатка опыта работы – 41,9%;
- недостаточности финансирования – 28,4%;
- низкой активности отдельных групп представителей³⁴ в управляющем совете – 19,7%;
- нечеткости поставленных целей и задач, не определенности ответственности – 3,7%;
- не вовлеченности учредителя – 2,5 %;
- не определенности роли управляющего совета – 1,2%;
- перекалывания управляющим советом работы на коллектив школы – 1,2%.

Поскольку на наш взгляд ключевыми вопросами деятельности управляющего совета школы являются качество обучения детей, безопасные и здоровые условия пребывания их в школе и нормальные условия труда работников школы, то об этом далее и «спросили». Вопросы анкеты звучали так:

- «Было ли в числе планируемых управляющим советом изменений качество обучения детей в вашей школе? Считаете ли вы вопрос изменения качества обучения детей значимым делом управляющего совета? Какие конкретные вопросы улучшения качества обучения решал управляющий совет?»
- «Какие конкретные вопросы создания безопасных и здоровых условий пребывания детей в школе решал управляющий совет?»
- «Решал ли ваш управляющий совет вопросы обеспечения нормальных условий труда работников школы?»

Качество обучения школьников относят к числу значимых для управляющего совета вопросов 92,8% участников анкетирования. Остальные 7, 2% либо не считают это важным делом для управляющего совета (1,5%), либо полагают, что дело важное, но с ним и так все в порядке (1,2%), либо что это вопрос педагогического коллектива и «не надо ему мешать» (4,9%).

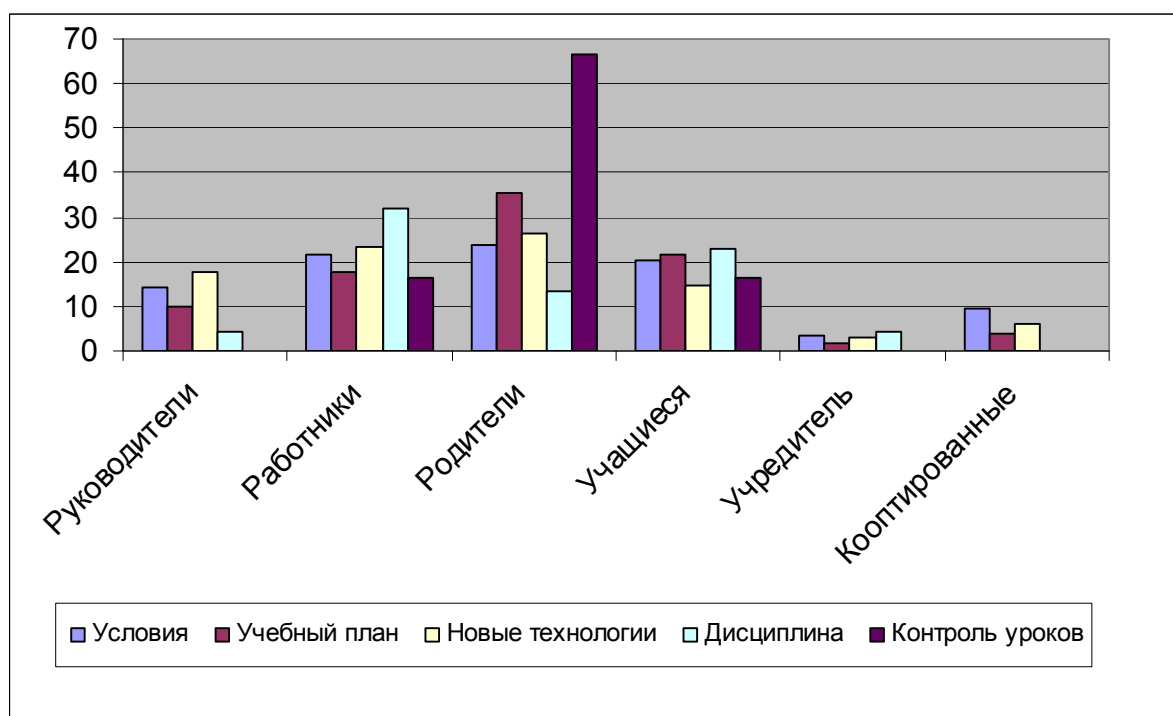
Не смотря на значимость вопроса, 18,9% участников анкетирования отмечают, что обсуждать его на заседаниях управляющего совета в текущем году не удалось, «не хватило времени».

Интересен расклад ответов на вопрос: «Какие конкретные вопросы улучшения качества обучения решал управляющий совет?». Улучшение качество обучения связывают с решением вопросов:

³⁴ Большинство родителей-членов управляющего совета отмечают низкую активность родителей школы.

- создания нормальных условий в школе (оснащение оборудованием, учебниками, повышение квалификации педагогов, питание школьников, оптимизация расписания и т.д.) – 34,6%;
- изменений учебного плана школы (введением новых предметов, профильного обучения, дополнительного образования) – 20,9%;
- использования новых технологий в учебном процессе (индивидуализация обучения за счет педагогических технологий (ИОСО, КСО, проектной деятельности, использования средств ИКТ) – 14,0%;
- дисциплины на уроках и прогулов – 9,0%;
- контроля уроков – 2,5%;
- сотрудничества с ВУЗами, предприятиями, учреждениями дополнительного образования – 1,2%.

Позиционное распределение голосов по вышеназванным вопросам представлено на диаграмме:



Предмет «первоочередных изменений», направленных на повышение качества обучения, несколько не совпадает у представителей различных позиций в управляющем совете. Например, родители считают, что повысить качество обучения можно за счет усиления контроля уроков, изменений в учебном плане и применения новых образовательных технологий, направленных на индивидуализацию обучения детей. Тогда как для руководителей школ и представителей учредителя этот вопрос не является важным. Работники школы больше уповают на ужесточение школьной дисциплины. А кооптированные члены на улучшение материально-технических условий.

Высказывания членов управляющих советов по вопросу качества обучения, помещенные рядом, в одном тексте, представляют собой настоящую заочную дискуссию. Почитайте!

Куваков А.Н., учитель, Северо-Енисейский р.

«Вопрос изменения качества образования считаю не только значимым, а приоритетным делом управляющего совета, к сожалению, в связи со становлением нашего совета этот вопрос не рассматривался, но уже на первом заседании в новом учебном году он будет стоять на повестке дня»

Орлова В.П. учитель, Красноярск

«Изменение качества обучения учащихся – дело администрации и педагогического совета школы... На управляющем совете решался вопрос об участии родителей в образовательном процессе»

Шадрина И.А., зам. директора, Шушенский р.

«Качество обучения детей в начальной школе еще не удовлетворяет управляющий совет, необходима усиленная работа с кадрами со стороны управляющего совета, а не директора»

Рудт Елена Ивановна, учитель, Шушенский р.

«В этом учебном году родители проявили, на наш взгляд, максимальный интерес к тому, что происходит на уроке. Через родителей, членов управляющего совета, был сделан выход на родительские комитеты, которыми организовано посещение уроков. С целью посмотреть активность (включенность) учащихся на уроке, готовность их к учебным занятиям, нет ли перегрузки домашним заданием и т.д. После такой работы на родительском комитете были рассмотрены предложения для педагогического коллектива по улучшению взаимодействия «семья – школа – ученик». На мой взгляд, эта работа была очень действенная и показала, что выигрывают от этого все.

Члены управляющего совета посещали заседания школьных методических объединений учителей, где рассматривались индивидуальные образовательные программы педагогов.

Исходя из поделанной работы, на управляющем совете было одобрено решение, усилить работу педагогического коллектива по внедрению индивидуально-ориентированной системы обучения. Для этого были организованы и проведены семинары. Средства на эти семинары были передвинуты с других статей бюджета, т.к. управляющий совет посчитал, что на сегодняшний день это очень важно для повышения квалификации педагогов»

Девотчак Владимир Григорьевич, пенсионер, Шушенский р.

«С начала деятельности главной задачей нашего управляющего совета было понять, что происходит в школе, как происходит обучение и воспитание учащихся, как работают педагоги. На первых заседаниях мы пытались понять желания людей – представителей учителей, учащихся, родителей, общественности. По просьбе управляющего совета нам был представлен развернутый анализ по учебе и воспитанию. Кроме этого, мы посещали уроки, педагогические советы, заседания школьных методических объединений и другие мероприятия, проводимые в школе. Пришли к общему мнению, что обучение должно строиться иначе, надо продолжать улучшать условия для перехода процесса обучения и воспитания учащихся в нашей

школе на новый рубеж, хотим изменить то, как учат наших детей, обеспечить безопасные условия, сохранение и улучшение здоровья учащихся и учителей. Понятно, что финансы ограничены, но мы по возможности пытались распределить субвенции, на наш взгляд, правильно.

Наш управляющий совет считает главным качественное обучение наших детей, мы пока не можем четко сформулировать, что в нашем понимании есть качество образования, но видим одним из шагов нашу идею перехода на обучение по индивидуальным учебным планам и программам. Предстоящий учебный год начнется по-новому – каждый учащийся будет учиться по индивидуальным учебным планам»

Карпова Юлия Альбертовна, домохозяйка, Балахтинский р.

«Мы обсуждали, какой должна быть оценка в нашей школе, но до конца не продумали. Уроки стали проходить интереснее, дети участвуют в построении урока, ставят цели. Сейчас дети ведут учителя, а не наоборот».

Кочергина Ольга Викторовна, специалист администрации района, Шушенский р.

«В хорошем качестве обучения детей, в первую очередь, заинтересованы администрация и педагогический коллектив школы, именно им нужно решать вопросы о программе обучения (а их сейчас большое множество), подборе педагогических кадров и т.п., что непосредственно влечет за собой изменения качества знания учащихся. А представители управляющего совета, я думаю, некомпетентны в этих вопросах. Наша задача больше состоит в том, чтобы помочь администрации в решении вопросов хозяйственной деятельности, материального обеспечения и привлечения средств из бюджета района, поселка, спонсорской помощи предприятий для благоустройства территории школы, ремонта здания, классов, приобретения оборудования и т.п.»

Куклина Светлана Ивановна, директор школы, Идринский р.

«Обучение в первом классе у нас ведется по системе Занкова. 11% детей в этом учебном году плохо усвоили данную программу. Задача управляющего совета - найти причину»

Журавлева Ольга Вадимовна, директор школы, Красноярск

«Вопрос качества обучения для нас актуален, т.к. пока мы не можем похвастаться своими большими достижениями, хотя потенциал есть. Что-то менять, ломать себя всегда не просто, и именно мнение общественности может изменить ситуацию с качеством обучения, а не приказ директора, решение администрации или желание творческой группы учителей»

Важнейшие вопросы «создания безопасных и здоровых условий пребывания детей в школе», по мнению членов управляющих советов, выглядят так:

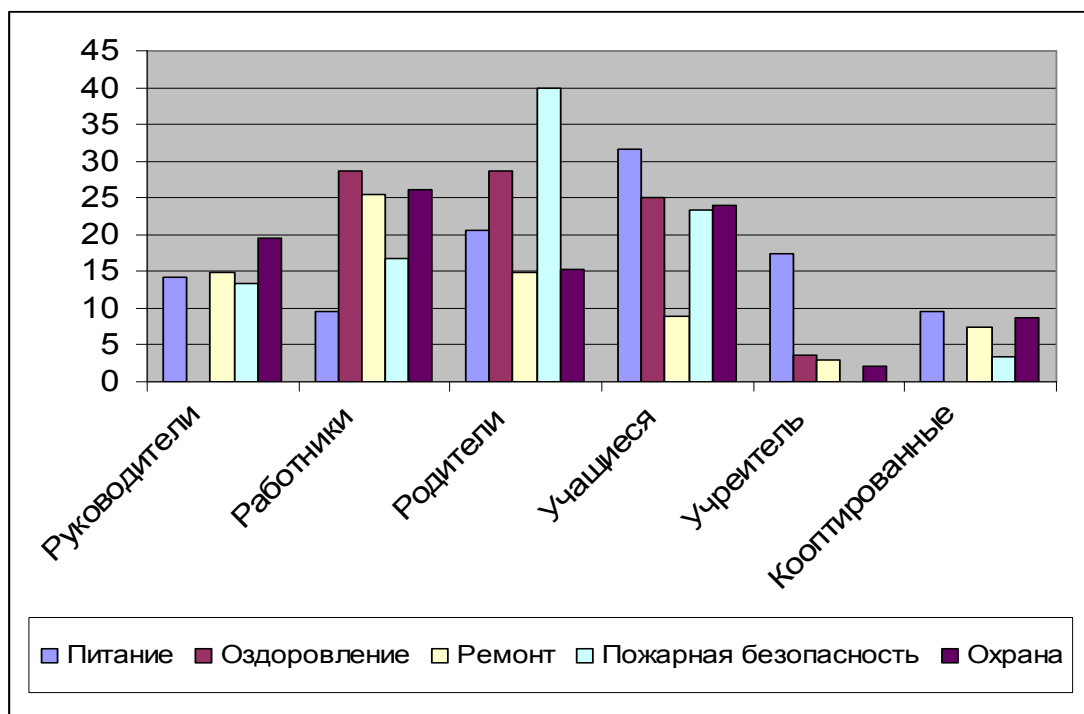
- нормализация питания – 20,4%;
- ремонт школьных помещений – 18,4% (в т.ч. нормализация освещения помещений школы и пришкольной территории (5,5%), ремонт спортивных помещений (4,2%), капитальный ремонт здания (3,6%), ремонт систем отопления (2,3), туалетов (1,3), электрооборудования(0,9), классных комнат (0,6));

- организация охранных мероприятий (установка систем видеонаблюдения и «тревожных кнопок», заключение договоров с охранными фирмами, организация пропускной системы в помещение и на территорию школы и т.п.) – 14,9%;
- обеспечение пожарной безопасности (в т.ч. проведение учений) – 9,7%;
- проведение различного рода оздоровительных мероприятий – 9,1%;
- оборудование спортивных площадок и приобретение спортивного инвентаря – 5,2%;
- организация медицинского обслуживания – 3,9%;
- приобретение школьной мебели – 3,6%;
- нормализация режима учебных занятий – 3,2%;
- разрешение конфликтов между участниками образовательного процесса – 2,6%.

Менее 1 % голосов получили такие моменты как организация нормального подвоза (0,9), помощь детям из малообеспеченных семей (0,6), создание условий для детей инвалидов и детей с ослабленным здоровьем – (0,3).

8,1% анкетированных отметили, что вопросы создания безопасных и здоровых условий в школе управляющим советом не рассматривались.

И здесь заметна позиционная «разница» в определении членами управляющих советов первоочередных вопросов улучшения условий пребывания в школе.



Примечательно, что особую важность придают вопросам создания безопасных и здоровых условий специалисты в области строительства, архитектуры, медицины, привлеченные в управляющие советы. Тем самым школьное сообщество получает возможность подтвердить свои требования к

финансированию деятельности по нормализации условий школьной жизни компетентным мнением профессионалов.

Лазарчук Игорь Викторович, инженер-строитель, Ачинск

«Основное направление деятельности совета – быт и состояние школы. Для этого проведено обследование школы и составлены сметы на текущий и капитальный ремонт здания. Считаю это делом №1, потому что это второй дом любого ученика и ему должно хотеться в нем находиться как можно больше и как можно дольше заниматься учебой, в кружках, спортзале ит.д.

Техническое состояние здания требует постоянного внимания, всегда есть необходимость что-то где-то отремонтировать или поддерживать в работоспособном состоянии, например: системы жизнеобеспечения здания, системы вентиляции, электро-, тепло- и водоснабжения, иначе здание просто погибнет. Система вентиляции уже давно не работает. Отсюда плесень, сжатый воздух, грибок, промерзания. Я не говорю об обязательном ежегодном косметическом ремонте – кому приятно проводить добрую половину дня в «обшарпанном сарае»...»

Пискунова Надежда Ивановна, главный архитектор, Северо-Енисейский р.

«Особенно ярко в нашей школе идет работа по привлечению родителей и активного населения поселка через реализацию социальных проектов, направленных на благоустройство территории поселка, в т.ч. пришкольной территории. Дети своими силами с помощью родителей изготавливают малые архитектурные формы и спортивные сооружения, озеленяют и убирают поселок»

Игай Екатерина Алексеевна, преподаватель медицинского училища, Минусинск

«В школе 423 тубинфицированных ребенка, для этого создана и реализуется программа «Здоровье»...»

Решением вопросов обеспечения нормальных условий труда работников школы занимались 29,8% анкетированных. 62,4% участников анкетирования эти вопросы не считают важными и ими не занимались, 4,8% важность вопроса признают, но за него пока не брались – «в планах». Одна из анкетированных призналась: «Мы не придавали этому значения, но вопрос анкеты заставил задуматься».

Какие же вопросы в части создания нормальных условий труда выделили анкетированные? Оснащение оборудованием и ремонт кабинетов (6,4%), создание условий для оздоровления (комнаты психологической разгрузки, установка емкостей с питьевой водой, организация групп по занятию физической культурой, оборудование учительской – 6,3%), премирование творчески работающих учителей и нормализация режима работы (по 3,2%), распределение учебной нагрузки и обеспечение жильем (по 2,6%), питание работников и сокращение кадров (по 1,6%), методическое обеспечение и аттестация (по 1,1%).

Вместе с ответами на вопросы анкеты мы получили «зарисовки» повседневной жизни управляющих советов.

Вот сюжеты о том, кто занимается, и кто не занимается воспитанием детей.

Свидрицкая О.Ю., учитель, Боготольский р.

«В основном наиболее активными в воспитании детей являются женщины, но решили выбрать в управляющий совет, привлечь к работе одного мужчину. Выбрали. Прошло какое-то время, и этот папа – родитель спасовал, столкнувшись с трудностями. Избрали второго родителя, история повторилась. В итоге напрашивается вывод, что в воспитании ребенка и в семье, и в школе активное участие принимает мама, а папа – сторонний наблюдатель»

Ей вторит Федотова Наталья Александровна, директор школы, Северо-Енисейский р.

«Председатель управляющего совета Гольдберг Сергей Макарович, врач-хирург, несмотря на занятость, каждую неделю посещает школу, беседует с учениками, учителями, провел родительское собрание отцов учащихся-мальчиков»

А вот сюжеты о так называемых «трудных детях».

Войнов Валерий Викторович, военный психолог, Краснотуранский р.

«Жизнь оказалась значительно разнообразнее, и на возникающие вопросы не всегда можно найти ответ в Положении об управляющем совете.

Став председателем управляющего совета, мне пришлось не просто наблюдать за работой школы, а задумываться над проблемами. Одна из них - пропуски учащимися занятий. Я неоднократно присутствовал при беседах директора школы с такими ребятами и однажды решил сам поговорить с одним из них. Моим собеседником оказался ученик 9 класса Слава. Сам лично я не знал этого подростка, поэтому накануне встречи поинтересовался его семьей. Оказалось, что в семье у Славы не все благополучно.

Разговор с подростком не сразу, но получился. Выяснилось, что Слава увлекается радиоэлектроникой. Это меня порадовало, потому что сам интересуюсь такой деятельностью. Я пригласил его домой и отдал ему несколько приборов по радиоэлектронике, двухкассетный магнитофон. Предложил познакомить Славу с радиолюбителем, который сможет его многому научить.

Но разовая помощь проблемы не решит, поэтому одним из направлений в работе управляющего совета запланировали развитие клубной деятельности в школе. Детям в школе должно быть интересно, тогда и уроки они будут пропускать меньше»

Макарчук Алефтина Васильевна, директор школы, Шушенский р.

«Управляющий совет отклонил решение педагогического совета об исключении ученика из школы. Теперь он окончил школу, часто приходит домой к председателю и благодарит за это. Управляющий совет становится значимым для детей»

Деревянных Татьяна Владимировна, зам. директора, Сосновоборск

«За счет работы управляющего совета удалось вернуть в школу двух учащихся из неблагополучных семей»

Не так-то просто, как выясняется, принять коллективное решение. Приходится спорить и договариваться.

Атрощенко Дарья, ученица, Тасеевский р.

«Был момент, когда на совете решался очень важный вопрос и возник спор, но все-таки директор оказалась прав, хотя большинство членов совета были против. В большинстве случаев директор соглашается с мнением большинства. Важно, что учитываются мнения и пожелания учащихся при распределении финансовых средств и утверждении сметы расходов»

Ковригина Тамара Дмитриевна, специалист управления образования, Козульский р.

«На заседании совета обсуждался вопрос о зачитывании результатов централизованного тестирования в качестве итоговой аттестации выпускников 9 и 11 классов. Директор школы высказала мнение, что не нужно зачитывать результаты. Но ребята выступили с противоположным мнением, и остальные члены совета их поддержали. В итоге решили этот вопрос положительно, при этом договорились о том, что обстановка на тестировании должна быть приближена к экзаменационной, исключая возможность списывания»

Зубец Андрей, ученик, Тасеевский р.

«Каждый в нашем совете имеет право голоса, мнение учащихся так же значимо, как и мнение взрослых. При голосовании большинство никогда не пренебрегает мнением меньшинства: каждое предложение, каждый проект всегда рассматриваются и обсуждаются»

Карпова Юлия Альбертовна, домохозяйка, Балахтинский р.

«Из опыта работы малого управляющего совета (совета класса): в начале года при делении на группы во втором классе мы, родители, предложили свои кандидатуры детей на роль командиров групп. Дети не согласились. Сказали, что командиром хочет побыть каждый. Так все дети в классе оказались в роли организаторов интересных дел»

Потехина Августа Анатольевна, директор школы, Балахтинский р.

«Поучительным для нас является факт принятия решения, если есть разногласия между членами управляющего совета. Мы научаемся договариваться по любому вопросу»

Похабова Ольга, ученица, Балахтинский р.

«Трудно учитывать интересы друг друга...»

Работа в управляющем совете зачастую требует от его участников умения учиться, осваивать новые знания, изменять свое отношение к каким-то жизненным ситуациям...

Шадрин И.А., зам. директора, Шушенский р.

«Председатель управляющего совета школы участвовал в работе краевой аттестационной комиссии (аттестация школы). Он внимательно выслушал заключение каждого члена комиссии, затем остался на рефлексию – это поразило нас и весь коллектив в целом.

Шестаков Юрий Анатольевич, пенсионер, Козульский р.

«Как председатель управляющего совета я участвовал в качестве наблюдателя в процедуре аттестации школы. После этого многие проблемы школьного образования мне стали более понятны»

Саломатова Яна, ученица, Тасеевский р.

«Общение со взрослыми дает повышение собственной компетентности»

Дерягин Петр, ученик, Красноярск

«Трудно привлечь родителей к разработке и участию в массовых мероприятиях. И первыми стали принимать участие в этих мероприятиях члены управляющего совета»

...и сталкиваться с трудностями и проблемами...

Мартьянова Елена Ивановна, зам. начальника отдела управления образования, Шушенский р.

«Управляющий совет переживает период становления, иногда берет на себя задачи, далеко выходящие за пределы интересов школы. На мой взгляд, желание управляющего совета школы решить все социальные и культурные проблемы села «здесь и сейчас» приводит к тому, что усилия людей «уходят в песок», многие интересные идеи остаются прожектами. Заседания управляющего совета школы иногда превращаются в сессии сельского совета»

Кнауб Людмила Валентиновна, предприниматель, Краснотуранский р.

«Не всегда обсуждение вопросов управления приводит к готовому решению. К одной и той же проблеме мы возвращались через некоторый промежуток времени, опять заходя в тупик. Отсюда вывод: управляющий совет не лекарство от всех болезней в школе, но его работа заставляет задуматься»

Варлакова Алёна Грантовна, педагог-психолог, Шарыпово

«Мы в управляющем совете первое время сами думали, а то ли мы делаем, т.к. оказать помощь в ремонте школы оказалось легче, чем принимать какие-то управленческие решения»

Тем не менее, опыт, наработанный управляющими советами, позволяет уже давать советы другим.

Болдашева Галина Николаевна, методист информационно-методического центра, г. Шарыпово.

«На одном из заседаний управляющего совета председатель призналась, что не понимает предназначения и не видит себя в роли председателя, хотя, на взгляд членов совета, она неплохо справлялась с обязанностями. Произошел обмен мнениями по этому поводу, и решили, что удерживать человека нет смысла. Начали обсуждение подготовки процедуры выборов, и всплыла кандидатура человека, который откликнулся сразу же, и после проведения голосования ее выбрали председателем. Она и раньше не была пассивным членом, но, став председателем, инициативы прибавилось. Вполне возможно, что и в других учреждениях есть такие же, не замеченные ранее, «председатели»

Гуртовая Надежда Михайловна, помощник прокурора, Козульский р.

«Основным направлением стало совершенствование нормативно-правовой базы, вызванное созданием в школе управляющего совета. Без решения этого вопроса все остальные не будут иметь законной силы»

Архипов Александр, ученик, Шарыпово

«Рекламируйте себя, защищайте интересы детей. Мы настояли на строительстве спортивной площадки. Решили организовать летнюю трудовую практику (8-10 классы). Сейчас одни ребята делают клумбы, другие занимаются устройством спортивной площадки, помогают в ремонте кабинетов.

Совершить задуманное удастся, когда все детально спланировано, расписаны обязанности и действия всех, кто в деле участвует»

Анкету читала Н.К.Райсвих

Контексты

Управляющий совет как фактор формирования гражданской ответственности у участников образовательного процесса школы



Васильев В.И.,
член Общественной палаты РФ

В апреле этого года Общественная палата РФ провела общероссийские слушания по проблеме взаимодействие общества и власти. Тема обсуждения была чрезвычайно актуальной, особенно в контексте участия общественности в реализации национальных проектов.

Национальный проект в сфере образования, преследующий стратегическую цель повышения, в конечном итоге, интеллектуального потенциала нации, предусматривает не только серьезные ресурсные вливания в эту сферу, но и, прежде всего, предполагает качественные изменения в процессе обучения молодого поколения России, его модернизацию.

Являясь членом жюри конкурса «Сибирь-ПРО», проводимого по инициативе Полномочного представителя Президента в Сибирском федеральном округе на лучшее освещение в СМИ хода реализации национальных проектов, мне приходится оценивать материалы, подготовленные по этим темам, в т.ч. и образования. К сожалению, во многих из них речь идет, прежде всего, о добавках за классное руководство, грантах лучшим учителям и школам на развитие профессионализма и материальной базы учебных заведений. Нередко они представляют обработанные для публикаций протоколы совещаний на различных уровнях по этой проблеме. Недостаточно освещается опыт лучших педагогов, разработки и внедрение новых форм обучения и развития юных граждан России, адекватных происходящим в стране социально-экономическим изменениям.

И это настораживает. Опора только на развитие материальной основы и заинтересованность педагогов без внедрения новейших и уже апробированных технологий обучения, воспитания и управления школьным процессом вряд ли позволит адаптировать подростков к реалиям постоянно усложняющейся жизни.

К числу таких новаций необходимо отнести и формирование прочной и долговременной установки на включение в жизнь класса, школы, педагогического сообщества каждого подростка, родителя, учителя, представителя власти. То есть, речь идет о том, чтобы через

непосредственное участие в повседневных делах формировать у всех участников педагогического процесса чувство гражданской ответственности.

Тот опыт педагогического творчества, который имеется в крае и с которым мне пришлось познакомиться, вызывает уважением именно такой гражданской позицией. Речь, в данном случае, идет об опыте создания и практике деятельности в ряде школ управляющих советов.

Отвлекаясь от тонкостей процесса обучения, мне импонирует, прежде всего, именно гражданская позиция людей: учеников, родителей, учителей, директоров школ, представителей власти, решивших изменить систему отношений в школе, выводя на уровень самостоятельных субъектов управления родителей и учеников.

Это реальный вклад в развитие гражданского общества в стране. Это, показательный пример инициирования гражданской инициативы именно с низовых структур общества.

Расширение практики деятельности школьных управляющих советов, переход от этапа эксперимента с ними к этапу внедрения в повсеместную и повседневную деятельность позволят повысить качество обучения и получаемых знаний, реализовать под общественным контролем национальный проект в сфере образования.

В тактическом плане создание школьных управляющих советов – это то, что позволяет уже в настоящее время повысить ответственность родителей, учеников, учителей и власти за свое личное будущее, будущее школы, села, района, города.

В плане долгосрочном – позволит формировать молодого гражданина России с активной жизненной позицией, явится неотъемлемой составляющей частью формируемого в России гражданского общества.

В плане среднесрочном – управляющие школьные советы могут разорвать замкнутую систему нынешнего образования и сориентировать его на реальные потребности граждан и работодателей, объективно и, наверное, не всегда лицеприятно оценивать качество учебных программ и уровень обучения.

Паритетное участие общественности, власти, учеников и педагогов в управлении школьным процессом выведет эти отношения на новый уровень, обеспечит условия формирования нового общественного договора между обществом, властью и школой, между родителями, учителями и школьниками.

В конечном итоге, все это будет способствовать решению проблемы модернизации образования: обновлению и развитию новых организационных форм обучения, созданию системы поиска и поддержки лучшего опыта, мобилизацию всех источников ресурсного обеспечения для решения проблем образования.

Но и это еще не все. Создание школьных управляющих советов позволит «всколыхнуть» не только в городах, но и в «глубинке» тысячи граждан, которые получают реальную возможность через личную заинтересованность осуществлять фактический контроль за реализацией национального образовательного проекта. А это уже не что иное, как развитие гражданского общества в стране, идущее с самого низа.

Таким образом, модернизация образования, на примере развития школьных управляющих советов в рамках национального проекта ведет к глобальным изменениям в системе взаимоотношений общества и государства. Взаимосвязь частного и общего здесь налицо. Не видеть этого – значит нарушать диалектическое единство этих категорий.

Как подготовить будущего учителя к работе в управляющем совете образовательного учреждения?



Чувашева Е.А.,
заместитель директора
Красноярского педагогического
колледжа № 1
им. М.Горького

Рост числа управляющих советов в нашем крае требует подготовки будущих учителей к деятельности в школе, где государственно-общественное управление будет нормой жизни. Появилась необходимость разработать программу специализации, которая, как нам кажется, позволит студентам освоить определенные виды деятельности и овладеть необходимыми для работы в управляющем совете умениями.

Совет Европы определил 5 групп ключевых компетентностей, формированию которых придается важное значение в подготовке молодежи. Среди них особое место занимают **политические и социальные**, которые включают такие умения как:

- способность взять на себя ответственность,
- совместно с другими вырабатывать решение и участвовать в их реализации,
- проявление сопряженности личных интересов с потребностями общества,
- участие в функционировании демократических институтов.

Очевидно, что освоение данных компетентностей возможно только в деятельностном подходе в тех образовательных учреждениях, где учащиеся включаются в работу органов общественного управления и активно участвуют в обсуждении и решении жизненно важных для них вопросов. Чтобы способствовать освоению данных компетентностей молодыми людьми в школе, будущие учителя должны сами обладать данными компетентностями, а так же способами их освоения.

Для создания программы необходимо было понять, какова может быть роль молодого учителя в школе, где существует система государственно-общественного управления. При обсуждении данного вопроса с членами

управляющих советов и идеологами проекта стало понятно, что функции могут быть самыми разнообразными, но важно умение самому включиться в работу такого коллегиального органа и привлечь других (детей, родителей, коллег).

Выпускник получивший данную специализацию, по нашему мнению, должен уметь:

- работать с информацией;
- сопоставлять и анализировать опыт и модели государственно-общественного управления образованием;
- работать с нормативно-правовой информацией, действовать в правовой форме;
- участвовать в работе существующих и создании новых институтов общественного управления;
- выстраивать технологическую управленческую цепочку;
- осуществлять эффективную коммуникацию в малой группе;
- осуществлять проектную деятельность;
- проводить социологические исследования для определения и разрешения проблемных ситуаций.

Для достижения данных целей разработаны модули: «Педагогические модели организации школьного уклада жизни», «Основы социальной психологии и психологии управления», «Институт государственно-общественного управления», «Основы управления в общественных организациях», «Организационно-управленческий практикум». Студенты первого курса были включены в обсуждение и создание программы специализации через участие в семинарах с командой агентства образования по управляющим советам и в разработческих семинарах с преподавателями колледжа. Таким образом, для многих из них выбор специализации был осознанным шагом.

Деятельностный подход к подготовке является ведущим принципом данной специализации, поэтому «Организационно-управленческий практикум» стал стержнем программы. Мы предполагаем, что задача практикума первого курса: включение студентов данной специализации в волонтерскую деятельности и участие в работе демократических (выборных органов) в колледже. Социо-культурное проектирование будет основной деятельностью второго года обучения, а практика работы в управляющих советах школ - третьего.

Первым шагом стало участие во втором городском фестивале волонтеров, где происходило проектирование небольших общественно значимых акций и их реализация совместно со студентами других учебных заведений. На этапе согласования договора о сотрудничестве с общественной организацией мы столкнулись с первыми возрастными ограничениями. Для реализации социальных проектов данная организация привлекает только волонтеров, достигших совершеннолетия (18 лет), аргументируя это отсутствием ответственности и самостоятельности у подростков. Для студентов специализации данная деятельность носила своего рода диагностический характер, свидетельствовала о начальном

уровне компетентностей каждого из студентов. Первый опыт показал, что студенты испытывали трудности в коммуникации, и не все из них ответственно отнеслись к проведению акций.

Вторым шагом стало определение студентами своих приоритетов в системе самоуправления колледжа. Они провели опрос студентов о необходимости и задачах студенческого самоуправления, разработали свои мини-проекты, которые, как им кажется, должны изменить существующую, довольно формальную систему. Каждая проектная команда определила, в какие самоорганизующиеся группы они встраиваются или создают новые: альтернативный театр, студенческая газета, конфликтная комиссия...

Следующая задача, которую студенты специализации себе поставили, создание в колледже управляющего совета студентов. Это непростая задача для молодых людей, еще не достигших даже формально периода ранней взрослости, который характеризуется способностью к самостоятельному принятию решения, обязательностью и ответственностью (Г.Лэйбоуви-Виф).

Основные условия формирования этих качеств: предоставление максимального выбора, обязательность выполнения и отчетность за свою деятельность (учебную, общественную).

Как нам кажется, существующая система подготовки не предоставляет, прежде всего, выбора. Только 15% времени, отводимого на освоение стандарта профессиональной программы, отдано на курсы по выбору. Если вводится специализация, то и эти часы становятся обязательными для тех, кто выбрал специализацию. Выход нам видится во введении модульной системы подготовки. Выбор модулей дополнительного образования поможет усиливать формальное образование и социо-культурное проектирование. Такой подход может стимулировать процесс взросления и освоения социальных компетентностей.³⁵

³⁵ Литература:

1. Белкин А.С «Основы возрастной педагогики». М., 2000
2. Кон И.С. «Психология юношеского возраста». М., 1979
3. Минов В., Райсвих Н. « Красноярские Школьные управляющие советы: действуем в интересах каждого»// Народное образование , № 2 (1355) 2006- с. 61-67
4. Мухина В.С. «Психология детства и отрочества». М..1998
5. Петровский А.В. «Возрастная и педагогическая психология». М.,1996
6. Поливанова К.Н. «Психология возрастных кризисов». М., 2000

Специализация «Общественная работа в управляющих советах»: первые итоги



Метелева Л.Ю.,
преподаватель колледжа

Чурсина Г.И.,
преподаватель колледжа



Итак, произошло знаковое событие - завершился первый этап освоения студентами Красноярского педагогического колледжа № 1 специализации «Общественная работа в управляющих советах», и можно остановиться, оглянуться, чтобы подвести первые итоги и сделать первые выводы.

Почему мы посчитали нужным, и даже необходимым, начать эту специализацию с модуля «Педагогические модели организации школьного уклада жизни»? Существующий опыт действующих в школах управляющих советов показывает, что если управляющий совет рассматривается как инструмент прямого общественного участия в управлении школой, необходимый атрибут школы демократического гражданского общества, то его управленческие полномочия соотносятся не только с правоспособностью принятия решений относительно экономической деятельности школы, кадровых и педагогических вопросов, но и с организацией образовательного процесса, режима и уклада жизни школы, формированием ее образовательного пространства. Именно эту функцию школьного управляющего совета мы считаем важнейшей, поэтому студенты, осваивающие специализацию, должны быть готовы к участию в деятельности по созданию уклада жизни школы, задающего стиль, дух, атмосферу всей школьной жизни.

Основной задачей модуля «Педагогические модели организации школьного уклада жизни» являлась подготовка студентов к проектированию школьного уклада как действующей модели гражданского общества, к организации учебного и внеучебного образовательного пространства школы как неотъемлемой части уклада.

Проектирование уклада – деятельность коллективная. Поэтому важным принципом и одновременно компонентом содержания модуля является деятельностный подход, осуществляемый не только на учебных занятиях, но, прежде всего, в практических действиях студентов по созданию и управлению студенческим сообществом. Проектируя и организуя работу органов самоуправления в колледже, студенты приобретают опыт социального действия, который станет хорошей основой для их педагогической практики в управляющих советах школ.

В этом прослеживается связь данного курса с другими – социальной практикой, психологией управления, менеджментом.

Параллельно с модулем «Педагогические модели организации школьного уклада жизни» студенты проходили интенсивную подготовку к освоению модуля «Психология управления», связанную с созданием команды, изучением способов мотивирования участников группы, проведения переговоров, управления конфликтами.

В результате студенты освоили навыки саморегуляции, планирования времени, умение работать в группе, научились анализировать собственную деятельность. Все это создает базу для реализации студентами своих проектов в предстоящем семестре, когда им предстоит на практике встретиться с реальной необходимостью вести переговоры с официальными лицами, принимать решение, управлять конфликтами.

Деятельностный подход в обучении явился основанием для разделения изучаемого в рамках специализации курса социальной психологии на две смысловых части: подготовительную к управлению, в большей степени направленную на практические психологические приемы относительно себя самого, и только затем, по востребованности – основы психологии управления.

Важным результатом первого этапа стало понимание студентами-первокурсниками целей этих двух модулей, их способность делать эти цели своими, предлагать пути реализации и рефлексировать свою деятельность. В предлагаемых ниже отрывках из зачетных работ студентов можно увидеть их проектные идеи, замыслы, размышления о традиционных и инновационных школах, о роли управляющих советов. Даже в этих небольших отрывках прослеживается личностная позиция авторов, и это, может быть, и есть для них главное достижение на данном этапе.

Конечно, не все отрывки равнозначны по содержанию, по подходам, по глубине текста, но не следует забывать, что их авторы – всего лишь первокурсники.



Некоторые предложения по созданию уклада в Красноярском педагогическом колледже № 1

Краснощекова П.
Осипов А.,
студенты колледжа

Учитывая тенденции нашей жизни, прислушиваясь к прогнозам на будущее, мы можем сделать вывод, что послушный, пассивный человек, живущий по установленной схеме, слепо подчиняющийся обстоятельствам жизни, остался в прошлом веке. Новому веку нужен человек активный, инициативный, готовый менять и меняться, создавать принципиально новое. Это человек со своими взглядами, суждениями, мировоззрением, целым миром в нем одном.

Многие школы уже сменили стратегию обучения, основываясь на социальном заказе. Однако преобразования в средних специальных учебных заведениях мало заметны. Мы предлагаем создание в нашем колледже такого уклада, который позволит готовить специалистов нового типа, обладающих качествами, о которых сказано выше. Большое влияние на наш проект оказал опыт «Школы самоопределения» (генеральный директор А.Н. Тубельский).

На первом этапе обучения студенты вместе с педагогами инициируют встречи конкретного студента-первокурсника с пространствами учебной деятельности - художественного творчества, правового, труда и социальной практики, создают различные ситуации проживания в этих пространствах, в том числе ситуации неожиданные, в которых нужно найти свой способ поведения и отношения.

Студентам предоставляется право выбора способов работы, темпов освоения учебного материала. Они участвуют в постановке образовательных целей и задач. Очень важным является принцип мотивирования студентов строить самостоятельную активную деятельность по освоению культуры и преобразованию окружающей среды. Первый семестр завершается творческими экзаменами, на которых проводится защита самостоятельной

работы, готовящейся в течение семестра. Эта работа – демонстрация и показатель индивидуального продвижения.

Начиная со второго курса, обучение ведется по индивидуальным учебным планам, составляемым студентами.

Одна из форм обучения – так называемое погружение. Студенты нашей специализации уже стали участниками такого погружения – фестиваля добровольческих молодежных инициатив.

К другим видам учебных занятий, расширяющих опыт самообразования и способствующих становлению субъектности, мы относим проблемные занятия, дискуссии, мастерские и спецкурсы по выбору, индивидуальные консультации, свободные образовательные часы для подготовки проектных или творческих работ.

Свободное образовательное пространство включает не только мастерские, кружки, студии, предлагаемые преподавателями, но и так называемые еженедельные дни свободных мастерских, когда студентам дается возможность создавать свои мастерские, где каждый отдельный студент может научить других тому, что умеет сам. Это интенсивно формирует опыт общения.

Формы проведения аудиторных занятий, представления отчета о проделанной работе, отбор учебного материала определяется педагогами вместе со студентами в процессе коллективного обсуждения целей, смысла и хода работы.

Мы подходим к укладу как к важной части содержания образования, формирующему опыт демократического поведения и толерантности. Необходимой его составляющей является постоянное участие всех субъектов образовательного процесса в создании норм и правил общей жизни. Мы понимаем это как договор между всеми заинтересованными лицами.

Таким образом, умения и навыки деятельности в колледже станут основой дальнейшей работы выпускников в сфере образования.

Создание Совета студентов как органа студенческого самоуправления

Вержук М.
Дегтяренко А.,
Клюева Д.,
студенты колледжа

В человеке изначально заложен колоссальный потенциал, и умелое развитие этого дара есть главная задача современных образовательных учреждений. Мы предлагаем начать изменение мира с изменения нас самих и своими руками создать условия для саморазвития в стенах нашего колледжа.

Глобальной целью нашего проекта мы ставим создание уклада колледжа. При этом мы понимаем, что неотъемлемая форма любого уклада – это демократические отношения, одна из форм которых – организация инициативных студентов в орган самоуправления для самостоятельного решения актуальных проблем и вопросов. Мы предлагаем создать Совет студентов как структурированный орган студенческого самоуправления.

Предполагается, что Совет студентов включит в себя уже существующий студенческий совет, т.к. функции последнего свелись попросту к организации культмассовых мероприятий, и об инициативности или субъектности студентов говорить не приходится.

В Совет студентов войдут несколько подразделений (секторов): образовательное, правовое, печати и СМИ, по внешним связям, культмассовое, научное, хозяйственное. Соорганизует деятельность секторов председатель Совета студентов.

На первом этапе мы видим две основные задачи Совета студентов:

1. Объединение инициативных студентов разных отделений для обсуждения студенческих проблем.

2. Выделение из наиболее актуальных проблем тех, которые студенты, объединившись, могут решить самостоятельно, и решение этих проблем.

Ситуация на сегодняшний день.

Проведен сбор информации о мнениях студентов относительно существующих в колледже проблем, существующего студенческого совета и инициативы создания нового органа самоуправления. В результате выяснили, что студенты колледжа имеют ряд проблем, связанных с организацией учебного процесса и быта. При этом студенты 1 и 2 курсов считают, что проблемы стоит решать, но при этом личную инициативу проявлять не торопятся.

В попытках сотрудничества с существующими в колледже инициативными площадками мы пока потерпели неудачу. Студенты считают, что проведение в колледже студенческих инициатив невозможно ввиду авторитарности некоторой части преподавателей.

Поэтому мы пришли к выводу, что создание Совета студентов силами одной только специализации вряд ли возможно. По итогам групповой рефлексии мы решили, что сделаем ставку в проекте на студентов – первокурсников 2006 г. Уже сейчас мы заняты проектированием для них первого погружения, которое пройдет в начале сентября, и на котором будут обсуждаться актуальные проблемы студенческой жизни колледжа.

Главное лицо в школе – ребенок

Титова П.,
студентка колледжа

Из модуля «Педагогические модели организации школьного уклада жизни» я, на мой взгляд, поняла главное. Когда ученик видит, что его точка зрения важна для окружающих и к ней прислушиваются, он стремится делать лучше. Когда ребенок сам решает, что для него хорошо, а что плохо, что он сам хочет делать, чем заниматься, у него появляется стремление к учебе. Он познает мир и окружающую среду не по указке другого (пусть даже этот другой – мудрый учитель), а самостоятельно, по своему желанию.

Ребенку, которого есть своя жизненная позиция, свои взгляды, определенные умения в разных сферах жизни, гораздо проще адаптироваться и самоопределиться в дальнейшем выборе и дальнейшей жизни.

Если бы в нашей стране было больше развивающих школ с демократическим укладом жизни, то их выпускники не терялись бы в огромном мире, а давали бы ему свои новые актуальные идеи.

Хочу работать в инновационной школе

Кузенкова Е.,
студентка колледжа

Я училась в самой, что ни на есть, традиционной школе и не предполагала даже, что есть другая модель обучения. Меня все устраивало: на уроке слушаешь учителя, на доску с примерами смотришь и выполняешь, что скажет учитель, потом получишь домашнее задание и домой пойдешь – выполнять их. А завтра – снова как вчера. Перелом наступил, когда в 5-8 классе я начала учиться по КСО. Мне казалось это очень интересным, и я гордилась, что учусь не в простом классе. А сейчас я поняла, что это та же традиционная школа, только в ней появился новый элемент, новый способ работы, и это не сравнится, например, с инновационной школой А.Тубельского, А. Каспржака или школой «Универс». В традиционной школе ученика не видят как личность, не помогают определиться с целями, выбором профессии. А подростку это очень необходимо: он начинает делать свой жизненный выбор. Я понимаю, что перейти на инновационную систему школе нелегко, но, возможно, наше поколение учителей это сделает.

В колледже я буду работать над созданием учебно-правовой комиссии для изучения закономерностей, по которым возникают и разгораются конфликты. Комиссия могла бы взять на себя ответственность за разрешение и предупреждение конфликтных ситуаций среди студентов и студентов, студентов и преподавателей.

Мои мысли по поводу главной функции управляющего совета школы

Нечаева А.,
студентка колледжа

После того, как на специализации мы познакомились с различными укладами инновационных школ, я все чаще думаю о том, что при переносе идей этих школ в педагогическую практику возникнет одна глобальная проблема. И это проблема не связана с неприятием новых идей и сложностью их осуществления (что, несомненно, тоже очень важно), а связана она с инертностью многих школ, нежеланием менять что-либо в сложившейся педагогической практике. Мы не ощутим результата модернизации в системе образования, если преобразования будут осуществляться робко и слишком уж точно. С уверенностью сказать, что традиционная система образования ушла в прошлое, мы сможем лишь тогда, когда большинство школ в нашей

стране начнет строить свой уклад вместе с родителями, учениками, другими людьми, которые заинтересованы в школьных изменениях. Соорганизовать всех «жителей» школы для работы по ее модернизации могут управляющие советы. На мой взгляд, в этом их главное назначение.

Технология инновационного проектирования



*Дмитриев В.А.,
кандидат технических наук,
доцент кафедры факультета инженерной
педагогике КГТУ, учитель школы № 22
г. Красноярск*

*Рюмина Л.С.,
директор школы № 22
г. Красноярск*



*Привалихин С.А.,
старший преподаватель кафедры
факультета инженерной педагогике,
учитель школы № 22
г. Красноярск*

Вот уже на протяжении нескольких лет в образовании, особенно школьном, все чаще приходится слышать несвойственные для него понятия – «проект», «проектирование», «проектная деятельность», «проектные технологии обучения» и так далее. Об этом пишут в научных статьях, заявляют в концепциях развития учебных заведений, представляют на симпозиумах и выставках. Осознавая объективный характер этой тенденции образования, хотелось бы понять, в чем сущность этого процесса с точки зрения философского и психолого-педагогического аспектов. Каков глубинный смысл развертывания проектной деятельности субъектов педагогического процесса, каковы его цели, решаемые задачи и предполагаемый результат? Не является ли проектирование в образовании, а особенно школьном, очередным мифом, сменой очередной «вывески», или

это на самом деле путь глубинного реформирования отечественного образования? Неплохо было бы разобраться в этом вопросе, чтоб в очередной раз не «наступить на грабли» и не «заболтать» в принципе, возможно, хорошее начинание.

Проект, как известно, по своей сути предполагает «бросок», прорыв вперед. Исходя из смысла этого понятия, всякий проект несет в себе движение вперед, то есть существенное количественное и качественное изменение, приращение важнейших показателей функционирования каких-либо систем (в данном случае – системы образования). Именно количественное и качественное изменение параметров каких-либо объектов определяет процесс их развития. Но всякий прорыв - это своего рода «шаг в будущее», осуществление которого невозможно без постановки объективно новой, ранее не известной цели, потому как развитие под уже достигнутые цели – псевдоразвитие, топтание на месте, попытка желаемое выдать за действительное. Занятие последним, с точки зрения здравого смысла, потеря времени, материальных и финансовых средств, уход от действительности, бессмыслица и создание реальных условий «застойной фазы развития» образования. Чем заканчивались для общества периоды стагнации, из истории хорошо известно.

Говоря об инновационных процессах школьного образования, следует иметь в виду, прежде всего, деятельность всего коллектива и его отдельных представителей по реальному преобразованию учебно-воспитательного процесса, направленного на существенное повышение его эффективности. Что для этого надо? Прежде всего, необходимо понять, что всякое преобразование с целью совершенствования школьного образования невозможно без привлечения к этому процессу всех его заинтересованных сторон. Привлечения именно в качестве субъектов управления преобразованиями. Сюда надо отнести в первую очередь самих учащихся и их родителей, которые являются наиболее заинтересованной стороной всего образовательного процесса, педагогический коллектив, образовательные стандарты, учебно-методические комплексы и непосредственно участие самого государства, которое через закон «Об образовании» проводит государственную политику в образовании.

Сегодня можно констатировать факт, что в сложившейся системе школьного образования между ее компонентами возникают существенные противоречия и рассогласования, что свидетельствует о двух, как минимум, моментах. Первый – это кризис всей государственной и муниципальной системы управления образованием, симптомами которого и являются отмеченные выше рассогласования. Второй – это системное противоречие при попытках реализовать инновации без инновационного управления, пользуясь сложившейся, объективно консервативной, то есть консервирующей, сохраняющей систему образования как таковую, системой управления образованием.

Очевидным следствием сказанного является то, что темпы изменения объективной жизни значительно опережают темпы попыток реформирования школьного образования, которое отнюдь не «идет в ногу со временем» и постоянно опаздывает. Чем собственно и вызван повышенный интерес

сегодня к инновациям в образовании. Для этого необходимо ответить на вопрос: «Что на самом деле надо делать в школьном образовании, чтоб оно всегда шло в ногу со временем?». Но чтобы на этот вопрос ответить, необходимо поставить его в управленческом смысле. Это возможно сделать, если удастся сформировать адекватную такой задаче систему управления образованием.

Из вышесказанного понятно, что существенным элементом такой системы управления является реальная встроенность общественности – родителей, педагогов, самих учащихся – в инновационную по своему характеру систему управления, то есть государственно-общественную систему управления образованием. Именно такая система управления позволит образованию гарантировать такой минимальный набор сформированных компетенций в личности своих выпускников, которое позволило бы им в условиях всегда неопределенного будущего успешно реализовывать свой потенциал. В этом случае можно было бы говорить о выполнении школой своей миссии не только в плане качественной передачи накопленного в прошлом человечеством опыта, а в плане формирования таких универсальных качеств личности обучаемого, которые могли бы привести его к успеху в жизни. Именно требование к школе со стороны общественности, встроенное в систему управления школой как управленческое требование по достижению успешности в жизни учеников – главный критерий и показатель эффективности функционирования школьного образования! При этом никогда не следует забывать, что для ученика образование – не подготовка к будущей жизни, для него это и есть его реальная настоящая жизнь и деятельность.

Здесь возникает вопрос, что мы понимаем под успехом человека в жизни? Разумеется, это не только и не столько успешность личности ученика в учебной деятельности, сколько успешность в плане достижения лично значимых достойных целей в жизни. Что мы понимаем под достойной целью в жизни? Вопрос этот очень важен, так как он в конечном итоге определяет траектории личных стратегий саморазвития и мотивации в деятельности. Именно этому вопросу в рамках школьной программы никогда не уделялось практически никакого внимания. Сегодня надо признать факт, что в рамках сложившихся педагогических практик этот вопрос практически никогда не рассматривается. Нет таких дисциплин и предметных областей школьных учебных знаний, где об этом бы говорилось, а тем более обучали бы способам выбора целей в жизни.

Но для начала, что мы понимаем под «Достойной целью в жизни». Классиком ТРИЗ, Г.С.Альтшуллером, этот вопрос достаточно хорошо освещен, и нам нет никакой необходимости изменять трактовку этого понятия. Под «Достойной целью в жизни» мы будем понимать новую, ранее не известную и никем не решенную проблемную задачу, направленную на развитие жизни на земле, решение которой представляет не только лично значимую ценность, но и общественную полезность.

Под эту категорию всегда попадали крупные изобретения и открытия людей, мыслителей, которые реально вносили вклад в развитие человеческой цивилизации и проживали свою жизнь не зря. Поэтому успех в жизни

человека начинается с выявления, обнаружения, постановки и уточнения «Достойной цели в жизни», а не с выбора конкретной профессии, профиля обучения или предметных областей школьных знаний. Тем более что никто не знает, да и не может знать, какие профессии в будущем будут вообще или какие из существующих будут востребованы. Поэтому нельзя готовить людей к будущей жизни, не зная этой самой будущей жизни! Можно лишь с определенной долей вероятности сказать, чего уж точно в будущем всегда можно встретить любому человеку – огромное поле нерешенных проблем. И что бы быть к этому готовым, необходимо уже сегодня уметь видеть эти нерешенные задачи, то есть выбирать в дальнейшем из них «свою» задачу в виде «Достойной цели в жизни», к которой впоследствии стремиться.

Но для достижения успеха в жизни хоть и важно уметь выбирать и иметь «Достойную цель в жизни», необходимо еще и знать, как ее достигнуть. Что и как надо сделать, чтоб новое и никем не достигнутое еще при жизни было реализовано на практике, чтоб мечта детства постепенно превращалась в цепочку последовательно решаемых задач и чтоб, пройдя через все это, личность могла свою мечту превратить в реальность, от которой весь мир в конечном итоге станет совершеннее.

В этом мы видим великий смысл человеческого бытия, возможность превращения каждого человека в творца не только своей собственной судьбы, что на самом деле уже очень важно, но и активного преобразователя совершенствуемой материальной и духовной культуры.

Практически все самое необходимое есть в ресурсах системы образования. Прежде всего – это сами ученики всех возрастов, которые изначально, по своей природе запрограммированы на творчество (как известно, дети - самая активная часть населения в изобретательской, творческой деятельности), у которых есть стремление к познанию неизведанного, родовая творческая потребность, воображение и фантазия; наличие объективной, не актуализированной внешней информации; специалисты в различных областях человеческих знаний и деятельности; огромный объем накопленных человечеством знаний. Чего не хватает? Отсутствует связь между объективными потребностями в развитии общества и культуры и результатами функционирования школьного образования. Школа не выполняет заказ общества на подготовку человека, способного эффективно включаться в созидательный процесс.

Для этого требуется связь общественности с образовательными системами. Роль такого связующего звена могут выполнять заинтересованные общественные организации, в функционал которых входит помощь в управлении. Что мы под этим понимаем. Управление – это организация целенаправленной деятельности по достижению заранее поставленных целей путем согласования взаимодействия частей системы образования. Помощь в управлении со стороны общественных организаций мы видим в участии в разработках концепций и программ развития школ, их внедрении и в мониторинге деятельности педагогического коллектива по формированию целевых компетенций учеников, ориентированных на современные требования ВУЗов, производства и социальных сфер.

Все это будет способствовать глубинной, структурной, перестройке всего функционирования компонентов педагогического процесса. Особенно это важно при обсуждении практик проведения инноваций в школе и, в частности, эффективного согласования компонентов образовательного процесса в ходе учебной деятельности.

Можно ли сегодня связать и согласовать все эти части образовательной системы в рамках учебной деятельности без участия управляющих советов? Конечно же, нет! Учебная деятельность, реализуемая в рамках педагогического процесса, вовсе не предполагает, да и не может обеспечить в настоящее время появление творческого продукта учеников и учителей на уровне объективной новизны. Ну а раз нет такого продукта, то и не может в рамках сложившейся учебной деятельности происходить развитие и становление качеств творческой личности ученика. В лучшем случае формируются послушные и исполнительные, крайне удобные для функционирования консервативного учебного заведения личности, не соответствующие требованиям современного быстроразвивающегося общества.

Потребительство знаний в конечном итоге ведет к подавлению природного творческого начала человека, превращению его в зависимую личность с догматическим мышлением, ориентированным на пассивную жизненную позицию. Следствием этого являются те жизненные практики, которые в изобилии сегодня наблюдаем на наших улицах, в семьях, в экономике и, в конечном счете, государственных структурах власти.

Справедлив вопрос, что же делать? Необходимо перейти к идеальному, природосообразному и культуросообразному виду деятельности в системе школьного образования. Вопрос, чему учить в этом случае, не возникает. Учить надо эффективной изобретательской деятельности, смыслообразующей деятельности, которая обеспечивает развитие не только самой личности, но и культуры, и общества в целом.

Изобретательская деятельность, как наивысшее проявление творческой деятельности человека, имеет свои специфические особенности. Изобретательская деятельность всегда представляет собой целенаправленный процесс по преобразованию материальной и духовной культуры и в конечном итоге направлена на удовлетворение постоянно изменяющихся потребностей человека.

Хотелось бы отметить, что технология инновационного проектирования дает возможность получения концептуально новых идей в виде новых знаний, направленных на совершенствование исследуемых объектов материальной и духовной культуры. Именно с появления таких знаний начинается успешность человека, который, сталкиваясь с новыми жизненными проблемами, имеет реальный шанс на достижение успешности в их решении. Очень важным моментом является еще и тот факт, что в самой технологии инновационного проектирования имеются объективные критерии оценивания полученного интеллектуального продукта, когда ученик или его учитель, находясь в условиях полной субъектности отношений, самостоятельно могут оценивать полученный результат. К таким критериям можно отнести:

- условие выполнения разрешенности противоречия в конфликте двух взаимодействующих компонентов проблемной задачи;
- степень приближенности полученного решения к идеалу (идеальному конечному результату - ИКР).

Согласно выше изложенным теоретическим положениям можно сделать следующие выводы.

Под проектами в рамках школьного проектирования следует считать только те проекты, которые имеют в своем основании полученные участниками проектирования объективно новые концептуальные решения.

Критериями объективной концептуальной новизны следует считать только те решения, которые разрешают противоречия в исследуемых проблемных задачах объектов анализа и степени приближенности, найденных решений к идеальному конечному результату.

Наиболее эффективная проектная деятельность в рамках школьного пространства может выполняться только со специально обученным контингентом проектантов.

При выполнении инновационных проектов в образовании необходимо опираться не на «метод проб и ошибок», а на хорошо апробированную технологию инновационного проектирования систем.

Ведущей деятельностью в школьном образовании следует считать изобретательскую деятельность, инвариантным ядром знаний в которой должна стать технология ТРИЗ.

Школьная образовательная система должна гарантировать сформированность у учащихся основной компетенции – умения видеть и решать проблемные задачи (компетентности в изобретательской деятельности).

Эффективность образовательного процесса в школе должна контролироваться и управляться эффективной системой управляющих советов школ.

Следует признать, что наивысшей ценностью в школьном образовательном пространстве следует считать количество и качество мыслей (новых знаний) учеников, разрешающих противоречия в совершенствующих системах.

Необходим специальный попечительских фонд финансовой поддержки учителей и учащихся, выполняющих инновационные проекты (стипендии, командировочные расходы на отправку учеников на международные конференции и симпозиумы, оплата патентования и т.д.).

Необходимо поэтапное перераспределение финансового поощрения учителей от затратной формы оплаты за часы проведенных занятий к инновационной форме оплаты за количество и качество выполненных школьниками и их учителями инновационных проектов.

Национальный проект «Образование»: «кто получит миллион?» или как я работала в экспертной комиссии



Манкевич Т. В.,
ученица 11б класса школы № 147,
член управляющего совета

Экспертная сессия по конкурсному отбору образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, состоялась в мае 2006 года. На эту сессию были приглашены специалисты из разных городов, разных возрастов, разных профессий. Педагоги, родители, журналисты, члены управляющих советов школ и даже депутаты внесли свой вклад в объективную оценку деятельности учреждений. Рассматривались проекты городских и сельских школ, лицеев и гимназий. Экспертам были предоставлены достаточно жесткие критерии конкурсного отбора.

На конкурс было представлено, на мой взгляд, довольно много школ с достойными проектами, которые и получили от экспертов высшие баллы. Эти школы очень интересно и, самое главное, доступно описывали то, что они уже имеют, какие материальные и кадровые ресурсы, и что хотели бы изменить в своем учреждении или внести в план его развития.

Очень сложно давать оценку документам, которые предоставили школы. Сложность, например, была в том, что материальная база одних школ весьма хорошая, и они хотят заменить компьютеры ноутбуками, а другим школам нужны «палатка туристическая и лопатка в чехле». С одной стороны, второй запрос может показаться мелочью, но с другой - это тоже нужно детям. Возможно, на данном этапе в этой школе нет даже учителя, который бы занялся с учениками информатикой или программированием, зато у них есть человек, который увлечет детей туризмом, и они не будут без дела бродить по деревне. Поэтому считаю, оба проекта достойны внимания и высоких оценок.

Мы еще раз убедились в том, что у сельских школ, к сожалению, гораздо больше проблем, чем у городских. И на это, увы, есть совершенно объективные причины. Например, в городе легче найти спонсоров и меценатов. Кроме этого, и размеры субвенций сильно отличаются. Скорее всего, с учетом этого проекты городских и сельских школ рассматривались по отдельным рейтингам.

Надо отметить, что не все материалы были достаточно полными и содержательными, например, одной школой из предложенных 10 критериев в документах были отражены только 2, а еще были школы, которым средства нужны не столько на развитие учреждения, сколько на «латание дыр»

(ремонт кабинета, приобретение отделочных материалов). Я понимаю, что для школы и краска, и побелка, и кисти малярные важны и, по-человечески, очень хотелось бы помочь им. Но, как независимые эксперты, мы должны были следовать инструкции конкурса и оценивать четко по критериям, в соответствии с Программами развития учреждений, веянием времени, современным подходом к развитию образования, а не только в связи с функциональными потребностями школ.

Быть экспертом довольно сложно. Нужно быть внимательным, хладнокровным, объективным, скрупулезно вникать в суть критериев, понимать их содержание. Мне помогло в этой непростой работе то, что я уже два года являюсь членом управляющего совета школы и знаю действительную картину: чем живет школа, чего хотят дети, родители и учителя, какие проблемы есть у учреждения. Мы обсуждаем, как и каким путем лучше развиваться нашей школе.

Хотелось бы пожелать, чтобы каждый ребенок, придя в любую школу, мог получить не только качественное образование, но и иметь возможность прожить интересную школьную жизнь! Пусть все школы будут богатыми и процветающими!